FERNANDO SERGIO MAZON
CASSIANO COMERLATO
DARCÍ LUIZ KUIAWINSKI
LEANDRO MÁRCIO LANGOSKI
JUNIOR LUIZ DE SOUZA
MARCELO LUIS PILLOTTO
ZÍLIO SARTORI JUNIOR
(Organizadores)

54ª SEMANA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VIII SEMANA ACADÊMICA VI MOSTRA CIENTÍFICA
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EAD URI
XII MOSTRA CIENTÍFICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
I MOSTRA INTERNACIONAL DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

EDIFAPES

ANAIS

Anais da LIV Semana Acadêmica do Curso de Administração e XII Mostra Científica do Curso de Administração, VIII Semana Acadêmica e VI Mostra Científica do Curso de Administração EaD URI, I Mostra Internacional de Pesquisas em Administração

ORGANIZADORES:
Fernando Sergio Mazon
Cassiano Comerlato
Darcí Luiz Kuiawinski
Leandro Márcio Langoski
Junior Luiz de Souza
Marcelo Luis Pillotto
Zílio Sartori Junior

2026

EVENTO

ANAIS DA LIV SEMANA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E XII MOSTRA CIENTÍFICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO, VIII SEMANA ACADÊMICA E VI MOSTRA CIENTÍFICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EAD URI, I MOSTRA INTERNACIONAL DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

O conteúdo dos textos é de responsabilidade exclusiva dos(as) autores(as).
Permitida a reprodução, desde que citada a fonte.

Capa: Assessoria de Marketing, Comunicação e Eventos/URI Erechim

Revisão: Os autores

S471an Semana Acadêmica de Administração (*54* : 2026 Erechim, RS)
Anais [da] LIV Semana Acadêmica de Administração; XII Mostra Científica do Curso de Administração; VIII Semana Acadêmica; VI Mostra Científica do Curso de Administração
EaD URI; I Mostra Internacional de Pesquisas em Administração [recurso eletrônico] / organização Fernando Sergio Mazon. – Erechim, RS: 2026.
1 recurso eletrônico : il.

ISBN 978-65-84142-19-0

Modo de acesso: http://www.uricer.edu.br/edifapes
Editora EdiFapes (acesso em: 10 out. 2026).

Com anais / XII Mostra Científica do Curso de Administração - Anais / VIII Semana Acadêmica – Anais VI Mostra Científica do Curso de Administração EaD URI – Anais I Mostra Internacional de Pesquisas em Administração

1.Administração 2. Relações humanas 3. Marketing 4. Gestão – pessoas 5. Inclusão - escolar I. Título II. Mazon, Fernando Sergio

C.D.U.: 658(063)

Catalogação na fonte: bibliotecária Sandra Milbrath CRB 10/1278

EDIFAPES
Livraria e Editora
Fone: (54) 3520-9000
www.uricer.edu.br

ISBN 978-65-84142-19-0

COMISSÃO ORGANIZADORA:

Prof. Ms. Cassiano Comerlato – Professor do Curso de Administração – URI Erechim.
Prof. Ms. Darcí Luiz Kuiawinski – Coordenador Curso de Administração – URI Erechim.
Prof. Dr. Leandro Márcio Langoski – Coordenador Cursos de Administração e Ciências Contábeis – EaD URI Erechim.
Prof. Ms. Junior Luiz de Souza – Coordenador Cursos Tecnólogos em Gestão – EaD URI Erechim.
Prof. Ms. Marcelo Luis Pillotto – Professor do Curso de Administração – URI Erechim.
Prof. Dr. Zílio Sartori Junior - Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
Prof. Ms. Fernando Sergio Mazon – Professor do Curso de Administração – URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

SUMÁRIO

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE TRABALHO - TEORIA Y	8
ANÁLISE COMPARATIVA DAS PERDAS PRODUTIVAS NOS SETORES ALIMENTÍCIO E AUTOMOBILÍSTICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA	18
AS CONTRIBUIÇÕES DE GEORGE ELTON MAYO PARA A ADMINISTRAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES	28
DA LIDERANÇA CONTROLADORA À GESTÃO PARTICIPATIVA: O IMPACTO DA TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR NA ADMINISTRAÇÃO ATUAL	40
ESTRATÉGIAS DE CONTEÚDO EM REDES SOCIAIS PARA FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE DIGITAL O MERCADO FREITAS	51
ESTRATÉGIAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA APRIMORAR OS PROCESSOS DE CONHECIMENTO E INTRODUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS	60
HENRY FORD: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E PRODUÇÃO EM MASSA	69
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS HISTÓRICOS, TEÓRICOS E PRÁTICOS	79
MARKETING DIGITAL ORGÂNICO NO SETOR DE ENTRETENIMENTO EM CASAS DE EVENTOS	91
PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS RELACIONADOS AOS CATÁLOGOS DE TECIDOS E À APRESENTAÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE ERECHIM/RS	102
PLR COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NA MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	110
PRÁTICAS DE DESCARTE DE ÓLEO DE SOJA: IMPACTOS AMBIENTAIS E ALTERNATIVAS DE RECICLAGEM	123

ISBN 978-65-84142-19-0

APRESENTAÇÃO

O Curso de Administração, juntamente com os cursos EaD da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Erechim – apresentam nestes Anais os resumos de trabalhos realizados por acadêmicos e professores, submetidos e aprovados na XII Mostra Científica do Curso de Administração da URI Erechim, VI Mostra Científica do Curso de Administração EaD URI e a I Mostra Internacional de Pesquisas em Administração.

Considerando a importância da iniciação científica e a socialização dos resultados, a Comissão Organizadora deste evento sente-se gratificada ao avaliar e aprovar trabalhos com resultados relevantes para as áreas envolvidas. Expressa ainda o estímulo proporcionado aos jovens relacionado ao pensamento investigativo e crítico, tão demandado no contexto profissional atual.

A Mostra Científica abrigou trabalhos em várias áreas temáticas relacionadas aos cursos supracitados, oriundos de disciplinas, pesquisas em nível intermediário e de final dos cursos de graduação.

A Comissão Organizadora deste evento e Coordenadores dos Cursos afins agradecem a todos pela efetiva participação e parabeniza aos autores que lograram êxito na aprovação de seus trabalhos. Reforçam ainda a certeza de que eventos deste gênero contribuem efetivamente para a qualidade do ensino e aprendizagem na URI Erechim, além de manter o compromisso institucional com a busca pela construção do conhecimento.

ISBN 978-65-84142-19-0

ARTIGOS COMPLETOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE DE TRABALHO - TEORIA Y

BENDER, A. O.[1]
DE VALLE, B. T.[2]
DRESCHER, D. C. P.[3]
OLIVEIRA, G. N.[4]
DE SOUZA, J. L.[5]
LANGOSKI, L. M.[6]

Resumo: Neste artigo, serão abordados os conceitos da motivação humana no ambiente profissional com base nas Teorias X e Y de Douglas McGregor. O autor contribuiu significativamente para os estudos da administração ao explicar como as crenças e atitudes dos gestores influenciam o comportamento dos trabalhadores. McGregor defendia a Teoria Y, que valoriza a responsabilidade, o comprometimento e o potencial humano. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e tecnológico, compreender a motivação humana é fundamental para o desenvolvimento das pessoas e para o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Motivação Humana. Teoria X. Teoria Y. Organizações.

INTRODUÇÃO

A motivação humana é um dos temas mais importantes dentro da administração e da gestão de pessoas, principalmente no ambiente organizacional, onde o comportamento dos trabalhadores influencia diretamente no desempenho e nos resultados das empresas. Nesse contexto, compreender os fatores que motivam os indivíduos tornou-se essencial para que as organizações consigam desenvolver ambientes de trabalho mais produtivos, eficientes e humanizados.

Dentre os principais estudiosos da motivação humana, destaca-se Douglas McGregor, importante teórico da administração que desenvolveu as Teorias X e Y, apresentando

[1] Anelize Osterer Bender. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Beatriz Tauani De Valle. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim
[3] Debora Cristina Parise Drescher. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Gabrielly Nava de Oliveira. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

diferentes visões sobre o comportamento humano no trabalho. A Teoria X considera que os indivíduos possuem pouca disposição para o trabalho, necessitando de controle e supervisão constante. Já a Teoria Y apresenta uma visão mais positiva, defendendo que os trabalhadores podem ser responsáveis, criativos e comprometidos quando inseridos em um ambiente motivador e valorizador.

Atualmente, diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, tecnológico e exigente, torna-se indispensável compreender como a motivação influencia o desempenho profissional e a relação entre líderes e colaboradores. As organizações passaram a perceber que não basta apenas exigir produtividade, mas também investir na valorização humana, no reconhecimento profissional e em práticas de liderança capazes de estimular o comprometimento e a satisfação dos funcionários.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo abordar os conceitos da motivação humana no ambiente profissional, destacando as contribuições de Douglas McGregor e das Teorias X e Y para a compreensão do comportamento organizacional. Além disso, busca-se analisar como a liderança e os fatores motivacionais podem influenciar o desempenho dos trabalhadores e contribuir para o desenvolvimento das organizações na atualidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teoria X: A Visão Tradicional do Trabalhador

A Teoria X, proposta por Douglas McGregor em sua obra The Human Side of Enterprise (1960), representa uma concepção tradicional e mecanista da administração. Essa abordagem está fundamentada na premissa de que os indivíduos possuem uma tendência natural à preguiça e à resistência ao trabalho, necessitando de supervisão constante para desempenhar suas funções de maneira satisfatória.

Segundo McGregor (1960), os gestores que adotam os pressupostos da Teoria X acreditam que os trabalhadores evitam responsabilidades sempre que possível, possuem pouca ambição profissional e priorizam a segurança em detrimento do crescimento pessoal. Em razão dessas crenças, as organizações estruturadas sob esse modelo tendem a desenvolver sistemas rígidos de controle, nos quais a autoridade é centralizada e as decisões são tomadas exclusivamente pelos níveis hierárquicos superiores.

As principais características da Teoria X incluem a supervisão intensiva das atividades, o controle rígido dos processos de trabalho, a comunicação predominantemente vertical, a utilização de punições e recompensas como instrumentos motivacionais e a baixa participação

ISBN 978-65-84142-19-0

dos colaboradores nas decisões organizacionais. Nesse contexto, o trabalhador é visto como um recurso produtivo que deve ser constantemente monitorado para garantir a eficiência operacional.

Historicamente, esse modelo predominou durante a era da industrialização, especialmente em organizações influenciadas pelos princípios da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor. Entretanto, com as transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas ao longo do século XX, tornou-se evidente que a excessiva centralização e o controle rígido limitavam a criatividade, a inovação e o comprometimento dos colaboradores.

Além disso, pesquisas posteriores demonstraram que ambientes excessivamente controladores podem gerar desmotivação, insatisfação no trabalho e aumento da rotatividade de funcionários. Dessa forma, embora a Teoria X ainda possa ser observada em algumas organizações contemporâneas, especialmente em atividades altamente padronizadas, seu modelo passou a ser amplamente questionado diante das novas demandas do mercado de trabalho.

Teoria Y: Uma Perspectiva Humanista da Motivação

Em contraposição à Teoria X, McGregor desenvolveu a Teoria Y, fundamentada em uma visão mais positiva e humanista da natureza humana. Essa abordagem surgiu a partir da percepção de que as pessoas possuem potencial para o desenvolvimento, para a criatividade e para a participação ativa na resolução dos problemas organizacionais.

De acordo com a Teoria Y, o trabalho pode ser tão natural quanto atividades de lazer ou descanso quando realizadas em condições favoráveis. Os indivíduos não apenas são capazes de assumir responsabilidades, como frequentemente buscam oportunidades para demonstrar competência, autonomia e crescimento profissional. Assim, a motivação deixa de depender exclusivamente de recompensas externas e passa a estar relacionada também à satisfação de necessidades psicológicas e sociais.

Os pressupostos centrais da Teoria Y afirmam que os trabalhadores podem exercer autocontrole, direcionar seus esforços para objetivos organizacionais, assumir responsabilidades e contribuir com ideias inovadoras para a melhoria dos processos. Nesse sentido, o papel do gestor não é controlar excessivamente os funcionários, mas criar condições que permitam o pleno desenvolvimento de suas capacidades.

A adoção dos princípios da Teoria Y favorece práticas de gestão participativa, descentralização das decisões, comunicação aberta, trabalho em equipe e valorização do

ISBN 978-65-84142-19-0

capital humano. Esses elementos contribuem para o fortalecimento do comprometimento organizacional e para o aumento da produtividade sustentável. A influência dessa teoria pode ser observada em diversos modelos contemporâneos de gestão, incluindo liderança participativa, gestão por competências e programas de qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, muitos dos princípios defendidos por McGregor são considerados fundamentais para organizações que atuam em ambientes altamente competitivos e dependentes da inovação.

A Motivação Humana no Ambiente Organizacional

A motivação humana constitui um dos principais objetos de estudo da administração contemporânea, especialmente nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Em um cenário marcado por rápidas mudanças tecnológicas, globalização dos mercados e crescente necessidade de inovação, compreender os fatores que influenciam o comportamento humano tornou-se essencial para o sucesso das organizações.

Segundo Chiavenato (2020), a motivação pode ser definida como um conjunto de forças internas e externas que influenciam a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de um indivíduo para atingir determinados objetivos. Essas forças são responsáveis por impulsionar comportamentos, determinar níveis de desempenho e influenciar a satisfação no ambiente de trabalho.

Durante grande parte do século XX, as organizações concentraram suas estratégias motivacionais em recompensas financeiras, considerando o salário como principal fator de incentivo ao desempenho. Entretanto, estudos posteriores demonstraram que a motivação humana é um fenômeno complexo que envolve aspectos psicológicos, emocionais e sociais. Dessa forma, fatores como reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento, autonomia e participação nas decisões passaram a receber maior atenção por parte dos gestores. Essas abordagens demonstraram que o comportamento dos trabalhadores é influenciado por necessidades que vão além da remuneração, envolvendo aspectos relacionados à realização pessoal, pertencimento social e autorrealização.

Nesse contexto, a motivação passou a ser considerada um fator estratégico para a competitividade organizacional. Empresas que investem na valorização de seus colaboradores tendem a apresentar níveis mais elevados de produtividade, inovação e comprometimento. Além disso, ambientes organizacionais motivadores contribuem para a redução da rotatividade e dos conflitos internos.

ISBN 978-65-84142-19-0

Portanto, compreender a motivação humana não significa apenas identificar formas de aumentar o desempenho individual, mas também criar condições que favoreçam o desenvolvimento profissional, o bem-estar e a construção de relações de trabalho mais saudáveis e produtivas.

No ambiente de trabalho moderno, o comportamento humano parece estar se tornando cada vez mais complexo e difícil de compreender para os gestores. Uma das razões pode ser a falta de compreensão do que realmente motiva o colaborador. Especialmente no que diz respeito à motivação, a abordagem "tamanho único" não é um pré-requisito para o sucesso, mas sim uma porta de entrada para o fracasso. Ao utilizar as descobertas da Teoria de McGregor, os gestores podem estar em posição de alterar seu estilo de gestão para garantir melhores resultados organizacionais.

A motivação no trabalho impacta diretamente o engajamento e, como consequência, produtividade, clima organizacional, performance e retenção de talentos. Quando a motivação é alta, o colaborador não apenas executa tarefas: ele assume responsabilidade, antecipa problemas, propõe melhorias e se compromete emocionalmente com os resultados. Já em cenários de baixa motivação, vemos o oposto: cumprimento mínimo de obrigações, resistência a mudanças, aumento de conflitos e queda gradual da performance.

Conceito de motivação

A motivação pode ser conceituada, inicialmente, como aquilo que impulsiona uma pessoa a realizar determinada tarefa, a agir de determinada forma ou ter certo comportamento. E este impulso pode vir de um estímulo interno ou externo do ambiente em que o indivíduo vive. E a motivação envolve alguns fenômenos, tais como: emocionais, biológicos e sociais, sendo assim um processo que direciona o comportamento humano para o cumprimento de determinados objetivos.

De acordo com Cunha *et al.* (2007), a motivação é um: “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Na visão de Bergamini (1990), a motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos, uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A autora ainda afirma que o “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia” (Bergamini 1990, p.17).

ISBN 978-65-84142-19-0

Ainda, na visão de Robbins (2005), a motivação possui três propriedades que a regem, uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como realizar, outra é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência.

Dessa forma, torna-se relevante conhecer algumas teorias da motivação, sem o objetivo de esgotá-las, mas sim de obter um breve conhecimento dos mais relevantes ao assunto motivação humana.

Teorias da motivação humana

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004), diversos teóricos contribuíram para o surgimento das teorias motivacionais, estudando o comportamento humano e analisando o que faz o ser humano ser motivado, como o processo da motivação ocorre na vida do indivíduo. Dentre os estudiosos das teorias da motivação se destacam Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom.

Maslow contribuiu com a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, construindo a conhecida pirâmide das Necessidades de Maslow, na qual elenca uma série de necessidades que são preenchidas de maneira hierárquica na vida do ser humano. Herzberg elaborou a teoria dos dois fatores, os Fatores Higiênicos e Motivadores, em que os Fatores Higiênicos possuem relação com o ambiente de trabalho, os quais causam insatisfação no indivíduo, quando estão ausentes ou inadequados, e os Fatores Motivadores estão relacionados com a satisfação do indivíduo, estão relacionados com a realização pessoal da pessoa.

Vroom trouxe a teoria da Expectativa, a qual defende que o comportamento humano resulta de escolhas conscientes entre alternativas que o indivíduo possui.

Estes são alguns autores principais, mas também existem mais alguns a serem analisados a seguir. Portanto, serão analisadas algumas das principais teorias motivacionais, trazendo seus pontos mais relevantes para o estudo da motivação humana.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow foi um psicólogo muito famoso nas décadas de 1940 e 1950, principalmente, por sua pesquisa sobre a hierarquia das necessidades humanas. Sua teoria é considerada uma das mais importantes, pois o autor organizou as necessidades humanas em cinco grupos diferentes, e concluiu que quanto mais forte for uma necessidade, mais motivada a pessoa se sente para conseguir saciá-la, no entanto, quando satisfeita a necessidade se passa para o nível superior daquela necessidade.

ISBN 978-65-84142-19-0

Contribuindo com estas afirmações, de acordo com Chiavenato (2003), Maslow apresentou uma teoria que afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância. E assim organizou esta hierarquia de necessidades em uma pirâmide, em que na base da pirâmide se encontram as necessidades mais básicas do ser humano, e no topo se encontram as necessidades mais sofisticadas.

Assim, conforme a teoria de Maslow (1987) os indivíduos estarão motivados a saciar a necessidade mais forte em um determinado momento. E, assim, cada necessidade deve ser, ao menos parcialmente satisfeita, antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

Teoria dos dois Fatores de Herzberg

A teoria de Herzberg (1959), foi baseada em dois fatores sobre o comportamento das pessoas em situação de trabalho. “Herzberg formulou sua teoria após entrevistar profissionais da área industrial de Pittsburgh. Essas entrevistas tinham como objetivo identificar os fatores que determinavam, no ambiente de trabalho, o grau de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores.

Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria das Expectativas de Vroom, ou Expectância, considera que as pessoas possuem expectativas sobre resultados que poderão vir de suas escolhas, em consequência de suas ações.

De acordo com Souza (2018), o processo de motivação ocorre através dos objetivos de cada pessoa, e de sua visão da recompensa que esta terá em virtude de suas ações, ou seja, cada indivíduo agirá conforme a expectativa em alcançar seu objetivo. Para o autor está estabelecido que a motivação depende do atrativo (valência) de certas recompensas ou “resultados”, que advêm de tal desempenho; das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos “resultados” (instrumentalidade); e da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa).

Conforme Souza e Silva (2018), o idealizador desta teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

1. Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
2. Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;

ISBN 978-65-84142-19-0

3. Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
4. Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva por buscar apresentar e analisar os principais conceitos relacionados à motivação humana e às Teorias X e Y desenvolvidas por Douglas McGregor, destacando suas contribuições para a compreensão do comportamento humano nas organizações. Exploratória por proporcionar maior afinidade com o tema, permitindo uma compreensão mais ampla sobre a influência da motivação e da liderança no ambiente de trabalho.

Quanto aos meios, é classificado como pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e demais publicações relacionadas à administração, gestão de pessoas. A pesquisa bibliográfica possibilitou reunir informações precisas sobre os estudos dos autores que contribuíram para a compreensão da motivação humana, fornecendo as informações para o desenvolvimento deste trabalho.

A abordagem utilizada foi qualitativa, uma vez que buscou compreender conceitos, teorias e relações entre a motivação, a liderança e o comportamento organizacional. Dessa forma, o estudo se baseou na análise de conteúdos teóricos já publicados, possibilitando identificar a importância das práticas motivacionais para o desenvolvimento dos trabalhadores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

CONCLUSÃO

A motivação humana representa um dos fatores mais importantes para o sucesso das organizações, uma vez que influencia diretamente o comportamento, o desempenho e o comprometimento dos trabalhadores. No decorrer do trabalho, foi possível compreender que a motivação não está relacionada apenas a resultados financeiros, mas também a aspectos como reconhecimento, valorização do profissional, participação nas decisões, oportunidades de crescimento e boa relação interpessoal no ambiente de trabalho.

O estudo das Teorias X e Y de Douglas McGregor permitiu identificar duas diferentes formas de compreender o comportamento humano nas organizações. As duas visões apresentadas, e totalmente opostas, foram de suma importância para o estudo e percepção da motivação humana no ambiente de trabalho.

Observou-se que a forma como os gestores percebem e tratam seus colaboradores exerce grande influência sobre o clima organizacional e sobre os resultados alcançados pela empresa. Líderes que adotam práticas fundamentadas na confiança, na comunicação e na valorização das pessoas tendem a promover ambientes mais produtivos, colaborativos e motivadores. Nesse sentido, a liderança deixa de exercer apenas uma função de controle e passa a atuar como agente de desenvolvimento humano e organizacional.

Além das contribuições de McGregor, verificou-se que outros estudiosos da motivação reforçam a importância de compreender as necessidades e expectativas dos indivíduos. Cada pessoa possui diferentes objetivos, valores e fatores motivacionais, o que demonstra que não existe uma única estratégia capaz de motivar todos os colaboradores da mesma forma. Por isso, é fundamental que as organizações desenvolvam práticas de gestão que considerem as particularidades de cada indivíduo e promovam condições adequadas para seu desenvolvimento profissional.

Dessa forma, é possível concluir que a motivação é um elemento essencial para a organização e para o crescimento das empresas. Investir na valorização das pessoas, na construção de relações saudáveis e em diferentes estilos de liderança mais participativos contribui não apenas para o aumento da produtividade, mas também para a satisfação e realização dos trabalhadores. Assim, as Teorias X e Y permanecem sendo utilizadas atualmente, servindo como importante referência para gestores que buscam compreender o comportamento humano e construir um ambiente de trabalho mais eficaz e humano.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-24, 1990. Disponível em: http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Motivação_mitos.pdf. Acesso em: 03 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. Barueri: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

CUNHA, Miguel Pina e *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora, 2007.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality.** 3. ed. New York: Harper & Row, 1987.

MCGREGOR, Douglas. T**he Human Side of Enterprise.** New York: McGraw-Hill, 1960.

NUNES, Paulo. **Teoria das Expectativas de Vroom.** 2018. Disponível em: http://knoow.net/cienceconempr/gestao/teoria-expectativasvroom/. Acesso em: 03 jun. 2026.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, C. L.; SILVA, R. J. G. **Teoria das Expectativas de Vroom.** 2018. Disponível em: https://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/. Acesso em: 03 jun. 2026.

UNIBRA. **A importância da motivação no ambiente de trabalho.** Recife: Centro Universitário Brasileiro, 2022. Disponível em: https://www.grupounibra.com/repositorio/RHUMN/2022/a-importancia-da-motivacao-no-ambiente-de-trabalho4.pdf. Acesso em: 03 jun. 2026.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ISBN 978-65-84142-19-0

ANÁLISE COMPARATIVA DAS PERDAS PRODUTIVAS NOS SETORES ALIMENTÍCIO E AUTOMOBILÍSTICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

NUNES, D. S.[1]

RODRIGUES, M. K.[2]

SOCCOL, G. S.[3]

MELLO, L.[4]

GEMELLI, R. V.[5]

PILLOTTO, M. L.[6]

Resumo: A competitividade industrial tem levado as organizações a buscarem maior eficiência operacional, redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos produtivos. Nesse contexto, as perdas produtivas representam um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, pois estão relacionadas a atividades que consomem tempo, materiais e mão de obra sem agregar valor ao produto final. O presente estudo tem como objetivo analisar comparativamente as perdas produtivas identificadas nos setores alimentício e automobilístico, com base na literatura científica sobre o tema. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, sendo desenvolvida a partir de livros clássicos sobre o Sistema Toyota de Produção e de estudos aplicados aos segmentos analisados. Os resultados indicam que, no setor alimentício, as perdas aparecem com maior frequência associadas à espera, movimentação, estoque, defeitos e desperdício de matéria-prima, especialmente em razão da perecibilidade dos produtos. No setor automobilístico, destacam-se perdas relacionadas ao estoque, fluxo produtivo, movimentação e retrabalho, principalmente pela complexidade das linhas de produção e pela necessidade de integração entre etapas e fornecedores. Conclui-se que a identificação das perdas produtivas contribui para a melhoria dos processos industriais, possibilitando redução de desperdícios, aumento da produtividade e fortalecimento da competitividade organizacional.

Palavras-chave: Perdas Produtivas. Produção Enxuta. Sistema Toyota de Produção. Eficiência Operacional. Lean Manufacturing.

INTRODUÇÃO

O ambiente industrial contemporâneo exige das organizações maior capacidade de adaptação, controle de custos e melhoria contínua dos processos produtivos. Em mercados cada vez mais competitivos, produzir com eficiência deixou de ser apenas uma vantagem

[1] Daiane dos Santos Nunes. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Mariana Kalinovski Rodrigues. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Gabriela Sitta Soccol. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Letícia de Mello. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Rafaela Vitória Gemelli. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Marcelo Luis Pillotto. Mestre em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

operacional e passou a representar uma condição importante para a permanência das empresas no mercado.

Nesse cenário, as perdas produtivas ocupam papel central na gestão da produção, pois representam atividades, falhas ou excessos que consomem recursos sem agregar valor ao produto final. Essas perdas podem ocorrer por meio de superprodução, espera, transporte desnecessário, processamento inadequado, estoques elevados, movimentação excessiva e defeitos de produção.

O tema ganhou destaque com o desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção, estruturado principalmente por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo. A lógica central desse sistema está na eliminação sistemática de desperdícios e na busca por processos mais enxutos, capazes de produzir apenas o necessário, no momento necessário e com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Embora as perdas produtivas estejam presentes em diferentes segmentos industriais, elas não se manifestam da mesma forma em todos os setores. Na indústria alimentícia, por exemplo, atrasos, falhas de armazenamento e desperdício de matériaprima podem comprometer a qualidade dos produtos devido à perecibilidade dos alimentos. No setor automobilístico, por outro lado, as perdas tendem a estar associadas à complexidade das linhas produtivas, aos estoques intermediários, ao retrabalho e à necessidade de sincronização entre operações.

Diante disso, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como as perdas produtivas se manifestam nos setores alimentício e automobilístico segundo a literatura científica?

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar comparativamente as perdas produtivas identificadas nos setores alimentício e automobilístico, com base em estudos publicados na literatura científica.

Como objetivos específicos, busca-se apresentar os conceitos relacionados às perdas produtivas; descrever as sete perdas propostas no Sistema Toyota de Produção; identificar as perdas mais recorrentes nos setores analisados; e comparar os impactos dessas perdas nos processos produtivos.

O estudo justifica-se pela importância da gestão eficiente da produção para a redução de desperdícios e para o aumento da competitividade industrial. Além disso, a comparação entre os setores alimentício e automobilístico permite compreender como um mesmo conceito teórico pode se manifestar de forma diferente conforme as características operacionais de cada segmento.

ISBN 978-65-84142-19-0

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão da produção e eficiência operacional

A gestão da produção é responsável pelo planejamento, organização, controle e melhoria dos processos que transformam insumos em produtos ou serviços. Em ambientes industriais, essa área possui papel estratégico, pois influencia diretamente a produtividade, os custos, a qualidade e a capacidade de atendimento da demanda.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a eficiência operacional está relacionada à forma como os recursos produtivos são utilizados para alcançar melhores resultados. Nesse sentido, uma operação eficiente não depende apenas de produzir em maior quantidade, mas também de reduzir falhas, evitar desperdícios e melhorar continuamente o fluxo de trabalho.

A redução de perdas produtivas está diretamente ligada à eficiência operacional, pois desperdícios como espera, retrabalho, movimentação excessiva e estoques elevados aumentam custos e reduzem a capacidade produtiva. Assim, controlar essas perdas permite que a organização utilize melhor seus recursos e melhore seus resultados sem depender necessariamente de grandes investimentos estruturais.

No contexto industrial, a busca pela melhoria contínua tornou-se uma prática cada vez mais necessária. Empresas que analisam seus processos, identificam gargalos e eliminam atividades sem valor agregado conseguem responder melhor às exigências do mercado e aumentar sua competitividade.

Sistema Toyota de Produção e Produção Enxuta

O Sistema Toyota de Produção surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial, em um contexto de escassez de recursos e necessidade de produzir com maior eficiência. Desenvolvido principalmente por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, o sistema tornou-se referência mundial por propor uma forma de produção baseada na eliminação de desperdícios, na melhoria contínua e no fluxo puxado pela demanda.

Ohno (1997) defende que o sistema deve produzir apenas o necessário, no momento necessário e na quantidade necessária. Essa lógica busca evitar excessos, principalmente aqueles relacionados à superprodução e aos estoques, considerados desperdícios capazes de esconder falhas existentes no processo produtivo.

Shingo (1996), ao analisar o Sistema Toyota sob a perspectiva da engenharia de produção, destaca que as perdas devem ser identificadas de forma sistemática, pois muitas delas se tornam naturalizadas na rotina industrial. Para o autor, a melhoria dos processos

ISBN 978-65-84142-19-0

depende da capacidade de distinguir atividades que agregam valor daquelas que apenas consomem recursos.

A produção enxuta, também conhecida como Lean Manufacturing, amplia essa lógica ao propor ferramentas e práticas voltadas à redução de desperdícios, melhoria do fluxo produtivo e aumento da qualidade. De acordo com Pergher, Rodrigues e Lacerda (2011), o conceito de perdas no Sistema Toyota deve ser compreendido como parte essencial da análise do desempenho produtivo, já que os desperdícios afetam diretamente indicadores como produtividade, custos e tempo de produção.

As sete perdas produtivas

As perdas produtivas representam atividades que consomem recursos, tempo ou esforço, mas não agregam valor ao produto final. Na literatura relacionada ao Sistema Toyota de Produção, essas perdas são frequentemente classificadas em sete categorias: superprodução, espera, transporte, processamento desnecessário, estoque, movimentação e defeitos.

A superprodução ocorre quando a empresa produz antes do momento necessário ou em quantidade superior à demanda. Essa perda é considerada uma das mais prejudiciais, pois pode gerar outras perdas associadas, como aumento de estoque, ocupação desnecessária de espaço, maior movimentação de materiais e risco de obsolescência.

A perda por espera está relacionada ao tempo em que pessoas, máquinas ou materiais permanecem parados aguardando a próxima etapa do processo. Esse tipo de desperdício reduz o ritmo produtivo e pode indicar falhas de planejamento, gargalos ou falta de sincronização entre operações.

O transporte desnecessário refere-se ao deslocamento excessivo de materiais entre etapas produtivas. Embora algum transporte seja inevitável, movimentações mal planejadas aumentam o tempo de produção e não agregam valor ao produto.

O processamento desnecessário ocorre quando são realizadas atividades além do que o produto ou cliente realmente exige. Essa perda pode estar associada a etapas redundantes, uso inadequado de equipamentos ou excesso de controles que não contribuem para a qualidade final.

A perda por estoque corresponde ao acúmulo excessivo de matérias-primas, produtos em processo ou produtos acabados. Para Ohno (1997), estoques elevados podem esconder problemas produtivos, como atrasos, defeitos e desequilíbrios no fluxo de produção.

ISBN 978-65-84142-19-0

A movimentação desnecessária está relacionada aos deslocamentos excessivos dos trabalhadores durante a execução das atividades. Esse desperdício pode ser causado por layout inadequado, falta de organização ou ausência de padronização no posto de trabalho.

Quadro 1 – Perdas na produção

Perda produtiva	Descrição
Superprodução	Produção antes do momento necessário ou acima da demanda.
Espera	Tempo ocioso de pessoas, máquinas ou materiais.
Transporte	Deslocamento desnecessário de materiais entre etapas produtivas.
Processamento desnecessário	Realização de atividades que não agregam valor ao produto.
Estoque	Acúmulo excessivo de materiais, produtos em processo ou acabados.
Movimentação	Deslocamentos desnecessários realizados pelos trabalhadores.
Defeitos	Falhas de qualidade, retrabalho e desperdício de materiais.

Por fim, a perda por defeitos envolve falhas de qualidade, retrabalho e descarte de produtos. Além de aumentar custos, esse tipo de perda compromete a confiabilidade do processo e pode afetar a satisfação dos clientes.

Perdas produtivas no setor alimentício

O setor alimentício apresenta particularidades que tornam a gestão das perdas produtivas especialmente importante. A perecibilidade dos produtos, a necessidade de controle sanitário, o tempo de processamento e o armazenamento adequado são fatores que influenciam diretamente a qualidade e a eficiência das operações.

No estudo de Ferraz (2017), realizado em uma empresa de fabricação de chocolate artesanal, a identificação das perdas foi feita a partir da filosofia do Sistema Toyota de Produção. O trabalho aponta perdas no processo produtivo e propõe oportunidades de melhoria, evidenciando que desperdícios como espera, movimentação e falhas no fluxo de trabalho podem comprometer a produtividade em empresas do ramo alimentício.

Outro estudo aplicado ao setor alimentício é a análise dos sete desperdícios em uma linha de produção de biscoitos, desenvolvida na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A pesquisa aborda desperdícios como superprodução, espera, transporte, excesso de estoque, movimentos desnecessários e defeitos, demonstrando que empresas desse ramo enfrentam dificuldades para reduzir perdas que afetam diretamente a produtividade.

ISBN 978-65-84142-19-0

Esses estudos indicam que, no setor alimentício, as perdas não se limitam ao desperdício físico de matéria-prima. Elas também envolvem tempo de espera, falhas de organização, movimentação desnecessária, problemas de armazenamento e defeitos que podem comprometer a qualidade do produto final.

Perdas produtivas no setor automobilístico

O setor automobilístico possui forte relação histórica com o Sistema Toyota de Produção e com a produção enxuta. Por envolver cadeias produtivas complexas, grande número de componentes, fornecedores e etapas integradas, esse segmento exige elevado controle do fluxo produtivo.

Lima (2003), ao analisar a produção enxuta no contexto da indústria automotiva, destaca a influência desse modelo produtivo sobre a capacidade de fornecimento e sobre a organização da produção. O estudo evidencia a importância da coordenação entre empresas e fornecedores para evitar desperdícios e melhorar o desempenho produtivo.

Prates e Bandeira (2011), em estudo publicado na revista Gestão & Produção, analisaram o aumento de eficiência por meio do mapeamento do fluxo de produção em uma empresa fornecedora da indústria automotiva. Os autores apontam que o Lean Manufacturing foi utilizado como alternativa para resolver problemas encontrados no processo produtivo, reforçando a importância do fluxo contínuo e da identificação de desperdícios.

No setor automobilístico, também aparecem perdas relacionadas ao retrabalho e aos defeitos. Barreto *et al.* (2020), em estudo aplicado a uma montadora multinacional automotiva, analisaram o uso de ferramentas Lean para reduzir retrabalho, demonstrando que falhas de comunicação e problemas no fluxo podem gerar perdas relevantes no processo.

Dessa forma, no setor automobilístico, as perdas produtivas tendem a estar relacionadas principalmente ao estoque, à superprodução, à movimentação, ao fluxo produtivo e ao retrabalho. A aplicação de ferramentas Lean contribui para identificar essas perdas e propor melhorias mais alinhadas à realidade das linhas de produção.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. A pesquisa bibliográfica foi escolhida por permitir a análise de estudos já publicados sobre perdas produtivas, produção enxuta e Sistema Toyota de Produção.

ISBN 978-65-84142-19-0

A coleta de dados ocorreu por meio de livros clássicos da área de gestão da produção e de artigos, trabalhos acadêmicos e estudos de caso disponíveis em bases como SciELO, Google Acadêmico, repositórios universitários e canais de eventos científicos da área de Engenharia de Produção.

Foram selecionados materiais que abordam diretamente as perdas produtivas e sua aplicação nos setores alimentício e automobilístico. A análise foi realizada de forma comparativa, buscando identificar quais perdas aparecem com maior frequência nos estudos consultados e quais impactos são apontados para cada segmento.

Como critério de seleção, foram priorizadas fontes que sustentassem diretamente as afirmações desenvolvidas no artigo, evitando referências genéricas que tratassem apenas de Lean Manufacturing sem relação clara com perdas produtivas ou com os setores analisados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A análise dos estudos selecionados permitiu identificar diferenças relevantes entre as perdas produtivas presentes nos setores alimentício e automobilístico. Embora ambos os segmentos apresentem desperdícios relacionados à eficiência operacional, as características das perdas variam conforme o processo produtivo, o tipo de produto e a dinâmica operacional de cada setor.

No setor alimentício, observou-se maior presença de perdas associadas à espera, movimentação, estoque, defeitos e desperdício de matéria-prima. No estudo de Ferraz (2017), voltado a uma empresa de chocolate artesanal, a identificação das perdas a partir do Sistema Toyota evidenciou oportunidades de melhoria relacionadas à organização do processo e ao fluxo produtivo.

A análise dos sete desperdícios em uma linha de produção de biscoitos também reforça que empresas do ramo alimentício enfrentam perdas ligadas à superprodução, espera, transporte, estoque, movimentação e defeitos. Nesse setor, essas perdas possuem impacto relevante porque podem comprometer tanto a produtividade quanto a qualidade dos produtos, especialmente quando há perecibilidade envolvida.

No setor automobilístico, as perdas produtivas aparecem de forma associada à complexidade das linhas de produção e à necessidade de integração entre etapas. Lima (2003) destaca que a produção enxuta passou a exercer influência significativa na indústria automotiva, especialmente pela necessidade de melhorar a capacidade de fornecimento e reduzir desperdícios ao longo da cadeia produtiva.

ISBN 978-65-84142-19-0

Prates e Bandeira (2011), ao analisarem uma empresa fornecedora da indústria automotiva, indicam que o mapeamento do fluxo de produção e a aplicação de princípios Lean podem contribuir para aumento da eficiência. Esse tipo de estudo mostra que desperdícios no setor automobilístico estão fortemente ligados ao fluxo produtivo, aos estoques intermediários, à movimentação de materiais e ao tempo de processamento.

Barreto *et al.* (2020), por sua vez, analisaram a aplicação de ferramenta Lean em uma montadora multinacional automotiva com foco na redução de retrabalho. O estudo reforça que falhas no processo, problemas de comunicação e defeitos podem gerar perdas significativas, exigindo ações estruturadas de melhoria contínua.

Quadro 2 – Perdas por setor

Segmento	Perdas mais recorrentes	Impactos observados	Fontes que sustentam
Alimentício	Espera, movimentação, estoque, defeitos e desperdício de matéria-prima	Redução da produtividade, perda de qualidade, retrabalho e desperdício de produtos	Ferraz (2017); UTFPR (2016)
Automobilístico	Estoque, fluxo produtivo, movimentação, superprodução e retrabalho	Aumento de custos, falhas de fluxo, estoques intermediários e necessidade de melhoria contínua	Lima (2003); Prates e Bandeira (2011); Barreto *et al.* (2020)

Ao comparar os dois setores, percebe-se que o setor alimentício apresenta perdas mais sensíveis à qualidade e ao tempo de armazenamento dos produtos, enquanto o setor automobilístico apresenta perdas mais relacionadas à sincronização do fluxo produtivo, ao controle de estoque e ao retrabalho. Assim, apesar de as categorias de desperdício serem semelhantes, seus impactos variam conforme a realidade produtiva de cada segmento.

Os resultados demonstram que a análise das perdas produtivas deve considerar o contexto de cada setor. Enquanto na indústria alimentícia a gestão do tempo, do armazenamento e da qualidade é decisiva para evitar desperdícios, no setor automobilístico a atenção ao fluxo, à integração entre etapas e à redução de retrabalho torna-se essencial para melhorar a eficiência operacional.

ISBN 978-65-84142-19-0

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar comparativamente as perdas produtivas identificadas nos setores alimentício e automobilístico com base na literatura científica.

A partir da análise realizada, verificou-se que as perdas produtivas impactam diretamente a eficiência operacional, os custos e a competitividade das organizações industriais. No setor alimentício, destacam-se perdas relacionadas à espera, movimentação, estoque, defeitos e desperdício de matéria-prima. Já no setor automobilístico, as perdas aparecem mais associadas ao estoque, ao fluxo produtivo, à movimentação, à superprodução e ao retrabalho.

Conclui-se que a identificação das perdas produtivas é fundamental para que as empresas possam melhorar seus processos, reduzir desperdícios e aumentar sua competitividade. Além disso, a produção enxuta e os princípios do Sistema Toyota de Produção mostram-se relevantes para orientar ações de melhoria contínua nos diferentes segmentos industriais.

Como limitação do estudo, destaca-se a utilização exclusiva de dados secundários, obtidos por meio de literatura científica e trabalhos acadêmicos. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de caso em empresas dos setores alimentício e automobilístico, permitindo observar de forma prática como as perdas produtivas ocorrem e quais ações são mais eficazes para sua redução.

REFERÊNCIAS

BARRETO, V. H. P. M. *et al.* **Aplicação do Lean Manufacturing como estratégia para redução de retrabalho em uma montadora multinacional automotiva**. CONBREPRO, 2020. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09252020_110917_5f6df8a58d0ef.pdf>. Acesso em: 19 maio 2026.

FERRAZ, Davi Paiva. **Identificação das perdas produtivas de acordo com o Sistema Toyota de Produção**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2017. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/DAVI_PAIVA_FERRAZ.pdf>. Acesso em: 19 maio 2026.

LIMA, M. L. S. C. **A produção enxuta como fator diferencial na capacidade de fornecimento** de PMEs. Produção, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/6ZgHgRX7RH6DzpgZFdPkVRy/>. Acesso em: 19 maio 2026.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PERGHER, Isaac; RODRIGUES, Luis Henrique; LACERDA, Daniel Pacheco. **Discussão teórica sobre o conceito de perdas do Sistema Toyota de Produção**: inserindo a lógica do ganho da Teoria das Restrições. Gestão & Produção, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 673-686, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/WDzHYGjkxGm89yKVG778ZtH/>. Acesso em: 19 maio 2026.

PRATES, C. C.; BANDEIRA, D. L. **Aumento de eficiência por meio do mapeamento do fluxo de produção e aplicação do Índice de Rendimento Operacional Global no processo produtivo de uma empresa de componentes eletrônico**s. Gestão & Produção, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Yrj9PX93tddwgz75pwvmpbQ/>. Acesso em: 19 maio 2026.

SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de produção**: do ponto de vista da engenharia de produção. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Análise dos sete desperdícios da produção em uma indústria de biscoitos**. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/12748/1/setedesperdiciosindustriabiscoitos.pdf>. Acesso em: 19 maio 2026.

ISBN 978-65-84142-19-0

AS CONTRIBUIÇÕES DE GEORGE ELTON MAYO PARA A ADMINISTRAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

RISSON, G. A.[1]
ANDRICH, L. W.[2]
DE SOUZA, J. L.[3]
SARTORI JUNIOR, Z.[4]
COMERLATO, C.[5]
LANGOSKI, L. M.[6]

Resumo: Este artigo analisa as contribuições de George Elton Mayo para a administração, com ênfase na Teoria das Relações Humanas. A partir das Experiências de Hawthorne, destacam-se a relevância das relações interpessoais, da motivação, da liderança e da comunicação para o desempenho organizacional, bem como a valorização do fator humano nas empresas. Também se evidencia a influência dessas ideias no desenvolvimento da gestão de pessoas e na compreensão do comportamento organizacional na contemporaneidade.

Palavras-chave: Relações Humanas. Elton Mayo. Motivação. Administração.

INTRODUÇÃO

A administração passou por diversas transformações ao longo da história, acompanhando as mudanças sociais, econômicas e organizacionais. Nesse contexto, George Elton Mayo destacou-se como um dos principais estudiosos do comportamento humano nas organizações, contribuindo significativamente para o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas. Suas pesquisas permitiram uma nova compreensão sobre o papel dos trabalhadores dentro das empresas, demonstrando que fatores sociais, psicológicos e emocionais exercem influência direta sobre a produtividade e o desempenho profissional.

As contribuições de Mayo ganharam destaque a partir das Experiências de Hawthorne, que evidenciaram a importância do reconhecimento, da comunicação, da motivação e das

[1] Gabriel Antônio Risson. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Laura Weschenfelder Andrich. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Zílio Sartori Junior. Doutor em Administração pela UNOESC. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

relações interpessoais no ambiente de trabalho. A partir desses estudos, as organizações passaram a compreender que os funcionários não devem ser vistos apenas como recursos produtivos, mas também como indivíduos que possuem necessidades sociais e emocionais que influenciam seu comportamento.

Os objetivos deste artigo são apresentar a trajetória de George Elton Mayo, analisar suas principais contribuições para a administração e compreender a importância da Teoria das Relações Humanas para as organizações. Além disso, serão abordados temas relacionados à motivação, liderança, grupos informais, comunicação organizacional, clima organizacional e psicologia organizacional, destacando sua influência na gestão moderna.

Investigar as contribuições de Elton Mayo justifica-se pela relevância de suas ideias para o desenvolvimento da administração contemporânea. Em um cenário organizacional cada vez mais competitivo e dinâmico, compreender a importância das relações humanas torna-se fundamental para promover ambientes de trabalho mais produtivos, colaborativos e saudáveis. Dessa forma, o estudo de suas teorias contribui para a compreensão da evolução da gestão de pessoas e da valorização do fator humano dentro das organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução da administração como campo de conhecimento esteve diretamente relacionada às transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas ao longo dos séculos XIX e XX. O crescimento industrial, a ampliação das fábricas, a intensificação da divisão do trabalho e a busca pela maximização da produtividade fizeram emergir diferentes correntes teóricas preocupadas em organizar o trabalho e aumentar a eficiência das organizações. Nesse cenário, a Administração Científica, associada a Frederick Winslow Taylor, e a Teoria Clássica, vinculada a Henri Fayol, ocuparam posição central ao enfatizarem a racionalização do trabalho, a padronização das tarefas, a especialização funcional, a hierarquia e o controle como elementos fundamentais da gestão. Apesar de sua relevância histórica, tais abordagens apresentavam limitações importantes ao tratarem o trabalhador de forma predominantemente mecanicista, reduzindo sua participação ao cumprimento de tarefas e à resposta a incentivos econômicos.

A ênfase excessiva nas estruturas formais e nos métodos técnicos de produção passou a ser questionada à medida que se observavam problemas relacionados à fadiga, à alienação, ao absenteísmo, à rotatividade e aos conflitos no ambiente industrial. O trabalhador, até então compreendido pela lógica do homo economicus, motivado essencialmente por recompensas salariais, mostrou-se mais complexo do que supunham os modelos tradicionais. Nesse

ISBN 978-65-84142-19-0

contexto, desenvolveu-se a necessidade de humanizar a administração, incorporando contribuições da psicologia, da sociologia e da antropologia para compreender o comportamento humano nas organizações. Foi nesse movimento de crítica às abordagens mecanicistas que surgiu a Teoria das Relações Humanas, cuja consolidação está fortemente associada aos estudos liderados por George Elton Mayo.

George Elton Mayo destacou-se por defender que o desempenho organizacional não poderia ser explicado apenas por fatores físicos, salariais ou estruturais. Para o autor, os indivíduos são seres sociais, portadores de necessidades emocionais, expectativas e vínculos grupais que influenciam diretamente suas atitudes diante do trabalho. Em sua obra *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Mayo enfatiza que o trabalho industrial não deve ser analisado somente sob o prisma técnico, mas também sob a perspectiva das relações sociais, do sentimento de pertencimento e dos efeitos psicológicos produzidos pela rotina produtiva (Mayo, 1933). Dessa forma, sua contribuição consistiu em deslocar o foco da administração da tarefa para as pessoas, abrindo espaço para uma visão mais ampla e humanizada das organizações.

As contribuições de Elton Mayo tornaram-se especialmente relevantes a partir das Experiências de Hawthorne, realizadas na fábrica da Western Electric Company, em Chicago, entre 1924 e 1932. Esses estudos, desenvolvidos inicialmente com o objetivo de investigar a relação entre condições físicas de trabalho e produtividade, acabaram revelando a influência decisiva de fatores sociais e psicológicos no comportamento dos empregados. O caráter progressivo das pesquisas permitiu compreender que a produtividade era afetada não apenas por variáveis materiais, como iluminação, pausas e jornada, mas também pela atenção recebida, pela qualidade da supervisão, pelo clima de grupo e pelo sentimento de valorização percebido pelos trabalhadores.

Em sua primeira fase, os experimentos buscavam medir os efeitos da iluminação sobre a produção. Entretanto, os resultados mostraram que as alterações no nível de luz não explicavam, de maneira suficiente, o aumento ou a redução do rendimento. Posteriormente, a pesquisa avançou para novos estágios, incluindo a Sala de Montagem de Relés, na qual pequenos grupos de operárias passaram a trabalhar sob condições experimentais específicas. Nessa etapa, observou-se que o desempenho das participantes aumentava quando havia acompanhamento próximo, interação mais direta com os pesquisadores e um ambiente relacional mais favorável. Tais evidências apontaram para a importância dos fatores subjetivos e sociais, demonstrando que o comportamento produtivo está fortemente ligado à forma como os indivíduos percebem sua inserção no grupo e na organização.

ISBN 978-65-84142-19-0

Outra etapa importante das pesquisas foi o programa de entrevistas, que ampliou a compreensão sobre sentimentos, percepções, insatisfações e expectativas dos trabalhadores. Ao permitir que os empregados expressassem suas opiniões a respeito das condições de trabalho, da supervisão e das relações internas, os pesquisadores perceberam que o ambiente organizacional era atravessado por elementos simbólicos e afetivos não captados pelas abordagens tradicionais. Além disso, a observação de grupos de trabalho masculinos evidenciou a existência de normas informais de conduta e de produtividade, construídas pelos próprios trabalhadores para regular o ritmo de produção e preservar a coesão grupal. Esses achados reforçaram a compreensão de que a organização formal convive com uma organização informal, capaz de influenciar intensamente o comportamento individual e coletivo, conforme evidenciado por Roethlisberger e Dickson (1939).

A partir das experiências de Hawthorne, consolidou-se a noção de que a produtividade não é determinada exclusivamente por incentivos econômicos ou por condições materiais de trabalho, mas também pelo nível de integração social do indivíduo. A Teoria das Relações Humanas passou, então, a defender que o trabalhador age em função do grupo ao qual pertence, buscando aceitação, reconhecimento e pertencimento. Essa perspectiva rompe com a visão individualista predominante nas abordagens anteriores e destaca que as atitudes no trabalho são moldadas por processos de interação, valores compartilhados, sentimentos coletivos e padrões de relacionamento. Assim, o grupo informal torna-se uma unidade central de análise na compreensão do comportamento organizacional.

Nesse sentido, uma das principais contribuições de Elton Mayo foi a formulação do conceito de homem social, em oposição ao homem econômico das teorias clássicas. O homem social não trabalha apenas por salário, mas também por reconhecimento, segurança psicológica, vínculos de amizade e participação em grupos. Essa formulação permitiu compreender que as organizações não são estruturas puramente técnicas, mas sistemas sociais nos quais circulam expectativas, emoções, símbolos e formas de cooperação. Chiavenato destaca que a Teoria das Relações Humanas representou uma mudança de paradigma ao introduzir a ênfase nas pessoas e ao reconhecer que a satisfação no trabalho interfere na produtividade e no comprometimento organizacional (Chiavenato, 2020).

A organização informal, por sua vez, passou a ser entendida como um conjunto de relações espontâneas que se formam entre os membros de uma empresa, independentemente da estrutura oficial. Tais relações se manifestam por meio de amizades, alianças, normas de convivência, formas de comunicação paralelas e mecanismos de apoio mútuo. Embora não conste nos organogramas nem nos regulamentos, a organização informal exerce forte

ISBN 978-65-84142-19-0

influência sobre a moral do grupo, o nível de cooperação, a resistência a mudanças e até mesmo os resultados produtivos. O reconhecimento dessa dimensão representou importante avanço para a administração, pois revelou que a dinâmica real das organizações vai além daquilo que está formalmente previsto.

Outro desdobramento importante da Teoria das Relações Humanas refere-se à liderança. Nas abordagens clássicas, o supervisor era frequentemente concebido como agente de fiscalização, responsável por controlar o ritmo das atividades e assegurar a disciplina. Com Elton Mayo, a liderança passa a ser compreendida sob uma perspectiva mais relacional, na qual o gestor deve promover integração, estimular a comunicação, reconhecer esforços e construir um ambiente favorável à cooperação. O líder deixa de ser visto exclusivamente como autoridade formal e passa a exercer também um papel social, influenciando o comportamento do grupo por meio de sua capacidade de escuta, mediação e apoio.

A comunicação organizacional também assume posição estratégica na abordagem humanística. Se nas teorias tradicionais predominava a lógica da ordem e da instrução unilateral, a Teoria das Relações Humanas evidenciou a importância do diálogo, da escuta ativa e da circulação de informações para o equilíbrio das relações internas. A qualidade da comunicação interfere na forma como os indivíduos percebem justiça, reconhecimento, pertencimento e clareza de objetivos. Ambientes em que há comunicação deficiente tendem a gerar conflitos, boatos, insegurança e desmotivação. Por outro lado, contextos organizacionais que valorizam canais de expressão e feedback favorecem o comprometimento e a confiança entre os membros da equipe.

No campo da motivação, as contribuições de Mayo foram igualmente decisivas. Antes de sua influência, predominava a ideia de que os trabalhadores respondiam principalmente a recompensas financeiras. A escola das Relações Humanas demonstrou que a motivação envolve fatores subjetivos, como aprovação social, valorização pessoal, participação, sentimento de utilidade e qualidade das relações interpessoais. Esse entendimento serviu de base para o desenvolvimento posterior de teorias motivacionais mais complexas, como as formulações de Maslow, Herzberg e McGregor, que ampliaram o debate sobre necessidades humanas, satisfação e comprometimento no trabalho (Maximiano, 2017). Ainda que Mayo não tenha sistematizado uma teoria motivacional completa, sua obra foi decisiva para deslocar a administração em direção a uma compreensão mais psicológica do comportamento humano.

As ideias defendidas por Elton Mayo também contribuíram para o desenvolvimento da psicologia organizacional e da gestão de pessoas como campos estratégicos da administração. Ao reconhecer que o comportamento no trabalho é influenciado por emoções, atitudes,

ISBN 978-65-84142-19-0

relações e padrões de interação, a Teoria das Relações Humanas abriu caminho para estudos sobre clima organizacional, satisfação no trabalho, cooperação, conflito, cultura organizacional e bem-estar ocupacional. A partir dessa mudança de enfoque, o trabalhador passou a ser considerado não apenas um executante de tarefas, mas um sujeito com necessidades múltiplas, cuja experiência no ambiente de trabalho interfere diretamente nos resultados da organização.

No âmbito do clima organizacional, por exemplo, as contribuições de Mayo mostram-se particularmente atuais. O clima pode ser entendido como a percepção coletiva que os membros da organização constroem sobre o ambiente de trabalho, envolvendo aspectos como confiança, reconhecimento, cooperação, suporte da liderança e qualidade das relações interpessoais. A abordagem humanística contribuiu para evidenciar que ambientes emocionalmente hostis, autoritários ou desintegrados tendem a comprometer o desempenho, a criatividade e a permanência dos trabalhadores. Em contrapartida, contextos baseados em respeito, escuta e participação favorecem o engajamento e a identificação dos indivíduos com os objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas contemporânea, embora marcada por novas abordagens e tecnologias, mantém forte influência dos princípios defendidos pela Teoria das Relações Humanas. Programas de integração, avaliação de clima, ações de desenvolvimento de lideranças, políticas de valorização do colaborador, práticas de feedback contínuo e iniciativas voltadas à qualidade de vida no trabalho dialogam diretamente com a noção de que o desempenho organizacional depende da qualidade das relações estabelecidas no cotidiano laboral. Em contextos competitivos e de rápida transformação, a capacidade de construir ambientes colaborativos e saudáveis tornou-se um diferencial estratégico, reforçando a atualidade do legado de Elton Mayo.

Entretanto, apesar de sua importância histórica, a Teoria das Relações Humanas também recebeu críticas significativas. Diversos autores apontam que essa corrente, ao enfatizar a harmonia e a cooperação, tende a minimizar a existência de conflitos estruturais, interesses divergentes e relações de poder presentes nas organizações. Em alguns casos, a valorização das relações humanas foi interpretada de maneira instrumental, sendo utilizada como estratégia para elevar a produtividade sem necessariamente transformar as condições de trabalho. Essa crítica sugere que o discurso humanista pode, em determinadas circunstâncias, ser apropriado como mecanismo sutil de controle social, mantendo o foco final na eficiência organizacional.

ISBN 978-65-84142-19-0

Outra limitação frequentemente atribuída à escola das Relações Humanas reside no fato de que seus estudos teriam superestimado os fatores emocionais e grupais em detrimento de aspectos econômicos, políticos e estruturais. Embora tenha representado uma reação necessária ao mecanicismo das teorias anteriores, a abordagem humanística não resolve, por si só, todos os desafios da administração. As organizações são compostas simultaneamente por estruturas formais, recursos materiais, objetivos econômicos, normas institucionais e relações sociais, exigindo análises mais amplas e integradas. Ainda assim, mesmo com tais críticas, a contribuição de Mayo permanece fundamental por ter demonstrado que o fator humano não pode ser desconsiderado em qualquer tentativa de compreender o funcionamento das organizações.

Além disso, a própria interpretação do chamado Efeito Hawthorne foi revisitada por diferentes estudiosos ao longo do tempo. Alguns questionamentos metodológicos recaíram sobre a generalização dos resultados e sobre a dificuldade de isolar, com precisão, as variáveis responsáveis pelas alterações de produtividade observadas. Ainda assim, independentemente dos debates metodológicos posteriores, o conjunto das pesquisas de Hawthorne permanece como marco importante na história da administração por ter introduzido, de forma consistente, a preocupação com o lado humano do trabalho, com a subjetividade dos trabalhadores e com a influência dos grupos sobre a ação organizacional.

Sob a perspectiva da administração contemporânea, o legado de Elton Mayo revela-se especialmente relevante em debates sobre saúde mental, engajamento, trabalho em equipe e sustentabilidade das relações laborais. O ambiente de trabalho atual, marcado por pressões por desempenho, mudanças tecnológicas constantes e novas formas de organização do trabalho, exige gestores capazes de compreender não apenas processos e metas, mas também emoções, vínculos e expectativas dos indivíduos. A valorização da escuta, do reconhecimento e da cooperação, princípios associados à abordagem humanística, continua sendo essencial para a construção de ambientes produtivos e socialmente equilibrados.

No contexto contemporâneo, as contribuições de Elton Mayo também podem ser relacionadas às transformações provocadas pelo trabalho híbrido e remoto. Ainda que suas análises tenham sido desenvolvidas em ambiente industrial, os princípios da Teoria das Relações Humanas permanecem relevantes para compreender os desafios atuais de integração, pertencimento e comunicação em equipes fisicamente dispersas. A distância entre os membros de uma organização tende a exigir maior intencionalidade por parte da liderança na construção de vínculos, no acompanhamento das equipes e na manutenção de canais de escuta e colaboração. Assim, a valorização das relações interpessoais, defendida por Mayo,

ISBN 978-65-84142-19-0

continua fundamental para evitar o isolamento profissional, fortalecer o engajamento e preservar a coesão dos grupos de trabalho, mesmo em contextos mediados por tecnologia.

Outro aspecto que evidencia a atualidade do pensamento de Mayo refere-se à cultura organizacional. Embora o conceito de cultura tenha sido desenvolvido posteriormente por diferentes estudiosos, a escola das Relações Humanas contribuiu para reconhecer que valores, normas, percepções compartilhadas e padrões de convivência exercem forte influência sobre o comportamento nas organizações. Ao destacar a importância dos grupos informais, das interações cotidianas e do clima relacional, Mayo antecipou discussões que mais tarde seriam aprofundadas pelos estudos de cultura e comportamento organizacional. Em empresas contemporâneas, a cultura organizacional influencia diretamente a capacidade de adaptação, a retenção de talentos, a confiança interna e o alinhamento entre objetivos institucionais e práticas de gestão.

Além disso, a valorização do fator humano apresenta implicações relevantes para a inovação organizacional. Ambientes de trabalho em que há abertura ao diálogo, respeito às diferenças, cooperação e segurança psicológica tendem a favorecer a troca de ideias, a aprendizagem coletiva e a criatividade. Sob esse ponto de vista, as contribuições de Elton Mayo podem ser associadas à compreensão de que resultados sustentáveis não dependem apenas de recursos técnicos ou financeiros, mas também da qualidade das interações humanas que sustentam os processos organizacionais. A inovação, portanto, não decorre exclusivamente de tecnologia ou planejamento, mas também de contextos sociais capazes de estimular participação, confiança e experimentação.

As discussões contemporâneas sobre diversidade e inclusão também podem dialogar com o legado de Mayo, na medida em que reforçam a necessidade de reconhecer os indivíduos em sua complexidade e de construir ambientes de trabalho mais respeitosos e integradores. Embora a Teoria das Relações Humanas não tenha tratado diretamente desses temas como são concebidos atualmente, sua ênfase na dimensão social do trabalho contribui para sustentar a ideia de que relações organizacionais saudáveis dependem da valorização das pessoas, da escuta e da convivência baseada no respeito mútuo. Em organizações que reúnem diferentes perfis, trajetórias e perspectivas, a capacidade de promover integração sem apagar as singularidades torna-se um elemento essencial para o desenvolvimento humano e institucional.

Nesse sentido, a obra de Elton Mayo permanece como referência indispensável para o estudo da administração e do comportamento organizacional. Suas contribuições permitiram reconhecer que as empresas não podem ser compreendidas apenas como sistemas técnicos

ISBN 978-65-84142-19-0

orientados à eficiência, mas também como espaços de convivência humana, nos quais se desenvolvem relações de cooperação, conflito, identidade e pertencimento. A Teoria das Relações Humanas, ao enfatizar o papel dos grupos, da motivação, da liderança e da comunicação, ampliou o horizonte analítico da administração e contribuiu para a consolidação de práticas gerenciais mais atentas à complexidade do fator humano.

Portanto, ao analisar as contribuições de George Elton Mayo, observa-se que sua principal inovação consistiu em demonstrar que o desempenho organizacional está profundamente relacionado à qualidade das relações humanas no trabalho. Mais do que um autor situado em determinado momento histórico, Mayo representa um marco na transição entre uma administração centrada exclusivamente em tarefas e estruturas e uma administração capaz de reconhecer o trabalhador em sua dimensão social e psicológica. Essa mudança de perspectiva influenciou de forma duradoura a evolução da teoria administrativa e continua oferecendo fundamentos relevantes para a compreensão dos desafios da gestão nas organizações contemporâneas.

METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo-explicativo, uma vez que busca compreender e apresentar as principais contribuições de George Elton Mayo para a administração, especialmente no que se refere à Teoria das Relações Humanas e à valorização do fator humano nas organizações. A opção por essa abordagem justifica-se pela necessidade de interpretar conceitos, ideias e contribuições teóricas relacionadas ao tema, sem a pretensão de mensurar variáveis por meio de procedimentos estatísticos.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir do levantamento, seleção e análise de obras, livros e estudos acadêmicos relacionados à evolução da administração, às Experiências de Hawthorne, à Teoria das Relações Humanas e ao comportamento organizacional. Foram utilizados autores clássicos e contemporâneos que discutem a temática, com destaque para Elton Mayo, Chiavenato, Maximiano, Roethlisberger e Dickson, entre outros referenciais pertinentes ao campo da administração.

A coleta de dados ocorreu por meio da consulta a fontes secundárias, priorizando materiais de reconhecida relevância acadêmica e afinidade com o tema proposto. Após o levantamento bibliográfico, realizou-se a leitura analítica e interpretativa das obras selecionadas, com o objetivo de identificar os principais conceitos, argumentos e

ISBN 978-65-84142-19-0

contribuições relacionadas ao pensamento de Elton Mayo. Em seguida, procedeu-se à organização temática das informações, estruturando o estudo em eixos como contexto histórico da administração, relações humanas, grupos informais, liderança, motivação, comunicação e atualidade do legado de Mayo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A apresentação e análise dos dados desta pesquisa foram realizadas a partir de fontes secundárias, considerando obras clássicas e contemporâneas da administração sobre George Elton Mayo, as Experiências de Hawthorne e a Teoria das Relações Humanas. A análise desses materiais permitiu identificar que a principal contribuição de Mayo foi evidenciar a importância do fator humano para o desempenho organizacional, deslocando a atenção da administração de uma visão predominantemente técnica para uma compreensão mais social e psicológica do trabalho.

Os dados bibliográficos indicam que as abordagens tradicionais da administração, embora fundamentais para a organização do trabalho, apresentavam limites ao tratar o trabalhador principalmente como recurso produtivo. Nesse sentido, Chiavenato (2020) destaca que a Teoria das Relações Humanas representou uma mudança importante ao enfatizar as pessoas, suas necessidades sociais e suas relações no ambiente organizacional. Essa mudança mostra que produtividade e comportamento no trabalho não dependem apenas de métodos, estruturas ou incentivos econômicos, mas também da forma como os indivíduos se sentem integrados e reconhecidos no grupo.

A partir das Experiências de Hawthorne, observa-se que elementos como reconhecimento, comunicação, atenção recebida, supervisão e integração social exerceram influência significativa sobre o desempenho dos trabalhadores. Roethlisberger e Dickson (1939) demonstraram que os grupos informais criam normas próprias de convivência e produtividade, revelando que a organização real ultrapassa a estrutura formal. Com isso, a pesquisa confirma que as relações interpessoais constituem uma dimensão essencial para compreender o comportamento organizacional.

A análise também evidencia que a concepção de homem social proposta por Mayo (1933) continua relevante para a administração contemporânea, pois permite compreender o trabalhador como sujeito que busca pertencimento, cooperação, reconhecimento e segurança emocional. Maximiano (2017) aponta que essa perspectiva influenciou teorias motivacionais posteriores e contribuiu para áreas como gestão de pessoas, liderança, comunicação e clima organizacional. Assim, os dados analisados reforçam a atualidade do pensamento de Mayo,

ISBN 978-65-84142-19-0

especialmente diante da necessidade de construir ambientes de trabalho mais participativos, saudáveis e produtivos.

Apesar de sua relevância, a Teoria das Relações Humanas não deve ser compreendida de forma absoluta. A análise dos autores consultados permite reconhecer que essa abordagem recebeu críticas por enfatizar a harmonia e a cooperação, reduzindo a atenção sobre conflitos, desigualdades e relações de poder existentes nas organizações. Ainda assim, sua contribuição permanece significativa, pois demonstrou que os resultados organizacionais dependem tanto de aspectos técnicos quanto da qualidade das relações humanas estabelecidas no ambiente de trabalho.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo apresentar a trajetória de George Elton Mayo, analisar suas principais contribuições para a administração e compreender a importância da Teoria das Relações Humanas para as organizações. A partir da pesquisa bibliográfica realizada, conclui-se que Mayo desempenhou papel fundamental na ampliação da visão administrativa, ao demonstrar que as organizações não podem ser compreendidas apenas por seus aspectos técnicos, estruturais e econômicos, mas também pelas relações sociais que se estabelecem em seu interior.

A pesquisa permitiu verificar que a principal relevância do pensamento de Mayo está na valorização do trabalhador como sujeito social, capaz de influenciar e ser influenciado pelo grupo, pela comunicação, pela liderança e pelo ambiente organizacional. Desse modo, suas contribuições ajudaram a consolidar uma perspectiva mais humanizada da administração, favorecendo o desenvolvimento posterior de práticas relacionadas à gestão de pessoas, ao comportamento organizacional e ao clima organizacional.

Conclui-se, portanto, que as contribuições de Elton Mayo permanecem relevantes para a administração contemporânea, especialmente em um contexto no qual as organizações buscam conciliar produtividade, bem-estar, cooperação e qualidade das relações de trabalho. Embora sua abordagem apresente limitações e não explique isoladamente todos os fenômenos organizacionais, seu legado continua importante por evidenciar que a gestão eficiente depende também da atenção às pessoas, às interações e às condições humanas presentes no ambiente laboral.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2020. Disponível em: https://www.chiavenato.com/pt/produto/introducao-a-teoria-geral-da-administracao-uma-visao-abrangente-da-moderna-administracao-das-organizacoes-10a-edicao-2020/

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933. Disponível em: https://www.openlibrary.org/books/OL6295301M/The_human_problems_of_an_industrial_civilization

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://www.chiavenato.com/pt/produto/introducao-a-teoria-geral-da-administracao-uma-visao-abrangente-da-moderna-administracao-das-organizacoes-10a-edicao-2020/

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, William J. **Management and the worker**: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939. Disponível em: https://www.openlibrary.org/works/OL3743750W/Management_and_the_Worker

ISBN 978-65-84142-19-0

DA LIDERANÇA CONTROLADORA À GESTÃO PARTICIPATIVA: O IMPACTO DA TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR NA ADMINISTRAÇÃO ATUAL

GRANZOTO, A. J.[1]
CANTELLE, A. J. N.[2]
GIRARDI, C. G.[3]
DE SOUZA, J. L.[4]
COMERLATO, C.[5]
LANGOSKI, L. M.[6]

Resumo: O presente artigo analisa como a forma de liderar pode transformar completamente o comportamento das equipes dentro das organizações. A partir da Teoria Y de Douglas MCGregor, o estudo discute a passagem da liderança baseada em controle e autoridade para um modelo mais participativo, humano e estratégico. Além disso, destaca como confiança, autonomia e motivação se tornaram fatores essenciais para o desempenho e engajamento no ambiente de trabalho atual.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Humanização. Autonomia.

INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no ambiente organizacional ao longo das últimas décadas, modificaram significativamente a forma como as empresas conduzem suas equipes e compreendem o papel da liderança. Modelos administrativos baseados em supervisão rígida, centralização das decisões e controle constante dos colaboradores, que perduraram durante boa parte do século XX, passaram a ser questionados diante das novas demandas das organizações e das mudanças no comportamento dos trabalhadores.

Assim, destaca-se a contribuição de Douglas McGregor, teórico da administração norte-americano que, por meio da obra The Human Side of Enterprise (1960), apresentou duas diferentes concepções sobre a natureza humana no trabalho: a Teoria X e a Teoria Y. Enquanto a primeira parte da premissa de que os indivíduos necessitam de supervisão

[1] Ana Júlia Granzoto. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Ana Júlia Nadaletti Cantelle. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Caroline Geisiane Girardi. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

constante e evitam responsabilidades, a segunda propõe que as pessoas são capazes de assumir compromissos, desenvolver autonomia e contribuir de maneira significativa para os objetivos organizacionais quando encontram condições adequadas para isso.

A relevância das ideias de McGregor ultrapassa o período em que foram formuladas. Em um cenário marcado pela valorização do capital humano, pela busca por inovação e pela necessidade de maior engajamento das equipes, muitos princípios associados à Teoria Y continuam presentes nas práticas contemporâneas de gestão. Aspectos como participação nas decisões, confiança, desenvolvimento profissional e valorização das competências individuais tornaram-se elementos cada vez mais presentes nas organizações que buscam melhores resultados e relações de trabalho mais saudáveis.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência da Teoria Y de Douglas McGregor na construção de modelos de liderança participativa e sua contribuição para a administração contemporânea. A escolha do tema justifica-se pela importância de compreender como as concepções desenvolvidas pelo autor continuam influenciando a gestão de pessoas, a cultura organizacional e as práticas de liderança humanizada adotadas nas empresas da atualidade.

Ao investigar essa temática, busca-se contribuir para a reflexão sobre a evolução dos modelos de gestão, evidenciando como a valorização das pessoas passou a ocupar posição estratégica dentro das organizações e como essa mudança continua impactando a forma de liderar no século XXI.

REFERENCIAL TEÓRICO

A administração passou por transformações profundas ao longo do século XX, acompanhando mudanças econômicas, tecnológicas e sociais que alteraram a forma como as organizações se estruturam e conduzem suas equipes. Nos primeiros anos da administração moderna, o olhar estava voltado quase exclusivamente para a produtividade, a eficiência operacional e o controle rigoroso das atividades. Nesse cenário, dois nomes se destacaram de forma decisiva: Frederick Taylor e Henri Fayol, cujas contribuições influenciaram significativamente os modelos de gestão adotados pelas empresas da época.

A Administração Científica, desenvolvida por Taylor (1911), defendia a racionalização do trabalho por meio da padronização das tarefas e da supervisão constante dos trabalhadores. Segundo o autor, “no passado, o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema deverá estar em primeiro lugar.” A lógica era clara: quanto mais definidos fossem os métodos de execução, menor seria o desperdício e maior a produtividade. Fayol (1916), por

ISBN 978-65-84142-19-0

sua vez, concentrou seus estudos na estrutura administrativa das organizações, e disse: “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (tradução nossa). Juntas, essas duas abordagens constituíram o alicerce do pensamento administrativo por décadas, mas tinham uma limitação importante em comum: deixavam de lado o ser humano.

Com o passar do tempo, tornou-se cada vez mais evidente que os resultados organizacionais não dependiam apenas de processos técnicos ou de estruturas bem definidas. Foi Elton Mayo quem trouxe essa questão à tona. A partir das Experiências de Hawthorne, realizadas nas décadas de 1920 e 1930, Mayo (1933) demonstrou que fatores sociais e psicológicos exercem influência direta sobre o desempenho dos trabalhadores. Para o autor, o desejo humano de reconhecimento e de associação é mais importante na determinação da moral e da produtividade do que as condições físicas sob as quais se trabalha (tradução nossa).

Esse conjunto de pesquisas revelou que as relações interpessoais, o sentimento de pertencimento e o reconhecimento importam tanto quanto a organização técnica do trabalho. A partir dos estudos de Mayo, a administração passou a encarar o trabalhador não apenas como um recurso produtivo, mas como um ser social cujas emoções e vínculos afetam diretamente o desempenho. Essa virada representou um avanço significativo e abriu caminho para uma das contribuições mais influentes do campo, a teoria de Douglas McGregor.

Considerado um dos principais estudiosos da relação entre liderança e comportamento humano, McGregor propôs uma reflexão que mudou a forma como os gestores passaram a enxergar suas equipes. Em sua obra *The Human Side of Enterprise*, publicada em 1960, ele argumenta que as práticas adotadas pelos líderes são moldadas pelas crenças que possuem sobre a natureza humana. Ou seja, a maneira como um gestor percebe seus colaboradores tende a determinar como ele distribui responsabilidades, toma decisões e conduz pessoas. Como o próprio autor afirma: “As pressuposições que a administração possui sobre a natureza humana determinam seu comportamento em relação aos empregados” (Mcgregor, 1960).

A partir dessa análise, o autor apresentou duas concepções distintas sobre o comportamento humano no ambiente organizacional: a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X representa a visão tradicional da administração, baseada na premissa de que os indivíduos possuem pouca disposição natural para o trabalho, evitam responsabilidades sempre que possível e precisam de mecanismos externos de controle para manter um desempenho satisfatório. Nessa lógica, a autoridade é centralizada, as decisões ficam concentradas nos níveis hierárquicos superiores e a supervisão constante é tratada como condição indispensável para garantir resultados.

ISBN 978-65-84142-19-0

Esse modelo, amplamente adotado pelas organizações industriais do século XX, mostrou suas limitações à medida que o ambiente corporativo foi se tornando mais dinâmico e dependente do conhecimento humano. Em contextos que exigem criatividade, inovação e capacidade de adaptação, práticas excessivamente controladoras passaram a produzir o efeito contrário ao desejado: desmotivação, baixo engajamento e perda de talentos. Foi diante desse cenário que as ideias de McGregor ganharam força.

Ao contrário da Teoria X, a Teoria Y propõe uma compreensão mais positiva do comportamento humano. Para McGregor (1960), o trabalho pode ser tão natural quanto qualquer outra atividade da vida quando realizado em condições adequadas. Nessa perspectiva, os indivíduos não precisam necessariamente ser pressionados ou vigiados para alcançar resultados: são capazes de desenvolver autocontrole, assumir responsabilidades e direcionar seus esforços para objetivos que consideram significativos.

Essa mudança de perspectiva tem implicações diretas sobre o papel do líder. Em vez de enxergar os colaboradores como recursos que precisam ser controlados, a Teoria Y reconhece que as pessoas possuem potencial para contribuir ativamente com o crescimento das organizações. O líder deixa de ser, antes de tudo, um fiscal, e passa a ser alguém responsável por criar condições que estimulem participação, comprometimento e desenvolvimento profissional. A confiança, nesse modelo, não é um risco a ser gerenciado, mas sim, um elemento estratégico.

McGregor também argumenta que o comprometimento dos colaboradores está diretamente ligado às oportunidades de desenvolvimento que a organização oferece. Quando as pessoas encontram espaço para aprender, participar e aplicar suas capacidades, tendem a demonstrar maior envolvimento com os objetivos institucionais. Isso rompe com a ideia de que a motivação depende exclusivamente de recompensas financeiras e abre espaço para uma compreensão mais ampla do que move os seres humanos no trabalho.

A hierarquia de necessidades proposta por Maslow (1943) oferece um suporte teórico importante para entender os pressupostos da Teoria Y. Segundo Maslow, as necessidades humanas se organizam em níveis: das mais básicas, como fisiológicas e de segurança, até as mais elevadas, como estima e autorrealização. McGregor apoiou-se explicitamente nessa estrutura ao argumentar que, uma vez satisfeitas as necessidades mais básicas, os indivíduos passam a ser motivados por fatores de ordem superior, como reconhecimento, crescimento, pertencimento e sentido no trabalho.

Essa conexão é relevante porque ajuda a explicar por que modelos de gestão baseados apenas em remuneração e punição tendem a ser insuficientes. Quando as necessidades básicas

ISBN 978-65-84142-19-0

estão atendidas, o que move uma pessoa é a possibilidade de crescer, ser reconhecida e contribuir de forma significativa. Instituições que compreendem essa dinâmica e criam ambientes favoráveis ao desenvolvimento tendem a obter, além de produtividade, equipes engajadas, responsáveis e comprometidas com resultados de longo prazo.

A influência da Teoria Y vai além da discussão sobre motivação e alcança diretamente a forma como a liderança é exercida nas empresas hoje. Um dos reflexos mais visíveis é o desenvolvimento da liderança participativa — um modelo em que o líder não centraliza decisões, mas envolve os membros da equipe na construção de soluções e na definição de estratégias.

Conforme argumenta Drucker (1999), o conhecimento tornou-se o principal recurso das organizações modernas, o que exige modelos de gestão capazes de estimular iniciativa e responsabilidade individual. Para o autor, trabalhadores do conhecimento apresentam melhores resultados quando possuem liberdade para aplicar suas competências e participar das decisões relacionadas às suas atividades. Essa compreensão está diretamente alinhada aos pressupostos de McGregor, quando o desempenho humano não depende apenas de supervisão, mas de oportunidades reais para exercer autonomia.

Nessa direção, McGregor (1960, p. 56) afirma:

> A capacidade de exercer um grau relativamente elevado de imaginação, engenhosidade e criatividade na solução de problemas organizacionais encontra-se amplamente distribuída na população e não restrita a uma pequena parcela dela. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são apenas parcialmente utilizadas. (tradução nossa)

Essa citação sintetiza um dos pontos centrais do argumento: estruturas excessivamente centralizadoras limitam contribuições que poderiam ser decisivas para os resultados das organizações. Para Robbins e Judge (2014), a participação dos colaboradores na rotina organizacional tende a elevar os níveis de satisfação e engajamento, além de fortalecer o senso de pertencimento. Quando os profissionais percebem que suas opiniões são consideradas e que possuem espaço para contribuir, tornam-se mais propensos a assumir responsabilidades e a direcionar esforços para os objetivos da organização. O papel da liderança, nesse contexto, deixa de estar associado apenas à supervisão das atividades e passa a envolver a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas.

A evolução dos modelos de liderança acompanhou as transformações observadas no ambiente corporativo. Durante grande parte do século XX, era comum que os gestores ocupassem uma posição voltada ao controle das atividades, à fiscalização do desempenho e à

ISBN 978-65-84142-19-0

centralização das decisões, postura coerente com as estruturas hierárquicas altamente padronizadas da época.

Com o avanço da tecnologia, a ampliação do acesso à informação e o crescimento das atividades baseadas no conhecimento, novas exigências passaram a ser impostas aos líderes. Inovação, capacidade de adaptação e desenvolvimento de talentos ganharam espaço nas estratégias organizacionais, tornando insuficientes as práticas baseadas exclusivamente na autoridade formal. A gestão passou a ser compreendida não apenas como uma função de comando, mas como um processo de influência e desenvolvimento humano.

Para Bergamini (2009), liderar envolve a capacidade de mobilizar pessoas em direção a objetivos comuns, considerando suas necessidades, expectativas e potencialidades. Nessa perspectiva, o exercício da liderança depende menos da posição hierárquica ocupada pelo indivíduo e mais da sua capacidade de construir relações de confiança e comprometimento dentro das equipes.

Essa distinção entre liderar e simplesmente gerenciar foi desenvolvida de forma sistemática por Abraham Zaleznik (1977), cujo trabalho complementa e aprofunda a discussão iniciada por McGregor. Para Zaleznik (1977), gestores e líderes são perfis distintos: enquanto o gestor foca em processos, estabilidade e controle, o líder está orientado para pessoas, mudança e visão de futuro. O autor argumenta que organizações que operam apenas com gestores tendem a se tornar burocráticas e resistentes à inovação, enquanto aquelas que cultivam lideranças genuínas conseguem mobilizar as pessoas em torno de propósitos maiores.

Essa perspectiva reforça um dos pontos centrais da Teoria Y: o potencial humano não se realiza em ambientes de controle excessivo. É preciso que haja espaço para que os profissionais exerçam sua capacidade criativa, tomem decisões e se responsabilizem pelos resultados. Quando isso acontece, a relação entre líder e equipe deixa de ser rígida e passa a ser colaborativa, o que tende a produzir resultados mais consistentes e sustentáveis.

No contexto brasileiro, a absorção de modelos de gestão participativa ocorreu de forma gradual e, em muitos casos, marcada por resistências. A cultura organizacional no Brasil carrega traços historicamente associados à hierarquia rígida, ao personalismo e à centralização das decisões. A mudança para modelos mais flexíveis exigiu não apenas variações estruturais nas empresas, mas também uma transformação cultural mais ampla na forma como líderes e colaboradores compreendem seus papéis.

Chiavenato (2021) observa que a gestão de pessoas passou a ocupar posição estratégica nas organizações brasileiras justamente porque o diferencial competitivo deixou de

ISBN 978-65-84142-19-0

estar concentrado apenas em recursos financeiros ou tecnológicos. Para o autor, conhecimentos, habilidades e competências representam elementos fundamentais para a inovação e para a adaptação das empresas diante das constantes transformações do mercado. Esse entendimento reforça a necessidade de práticas de liderança fundamentadas na confiança, no desenvolvimento e na valorização real dos funcionários.

Além dos aspectos relacionados à autonomia e à participação, a Teoria Y também contribuiu para o fortalecimento de culturas organizacionais voltadas à aprendizagem contínua. Em ambientes cada vez mais dinâmicos, a capacidade de adquirir novos conhecimentos e adaptar-se às mudanças tornou-se um diferencial competitivo relevante. Nesse contexto, instituições que valorizam o desenvolvimento de seus colaboradores possuem maior chance de obter melhores resultados a longo prazo, uma vez que estimulam o crescimento profissional e a inovação.

De acordo com Senge (2017), as organizações que aprendem são aquelas capazes de expandir continuamente a capacidade de seus membros para criar os resultados desejados. Para o autor, o aprendizado organizacional depende da participação ativa das pessoas e da construção de ambientes que favoreçam a troca de conhecimentos e experiências. Essa concepção está alinhada aos princípios da Teoria Y, que reconhece o potencial humano como elemento fundamental para o sucesso organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se à influência da Teoria Y na formação de equipes de alto desempenho. Ambientes em que as capacidades dos colaboradores são valorizadas e em que há liberdade para contribuir com ideias e soluções tendem a gerar maior comprometimento e motivação para o alcance de objetivos comuns. A confiança, a cooperação e o comprometimento mútuo entre os integrantes não surgem espontaneamente, são construídos a partir de práticas de liderança que reconhecem e estimulam o potencial das pessoas.

Nesse sentido, a liderança desempenha papel essencial na criação de um ambiente positivo ao progresso das equipes. Líderes que adotam práticas compatíveis com a Teoria Y buscam estimular a comunicação aberta, incentivam a participação dos colaboradores e promovem oportunidades de crescimento profissional. Essas ações fortalecem o comprometimento dos trabalhadores e contribuem para a construção de relações mais saudáveis e produtivas dentro das organizações.

A valorização do capital humano também se tornou um dos principais fatores para a sustentabilidade das empresas no cenário atual. Conforme afirma Lacombe (2011), as organizações dependem cada vez mais do conhecimento, das competências e da capacidade

ISBN 978-65-84142-19-0

de inovação de seus colaboradores para enfrentar os desafios do mercado. Dessa forma, investir no desenvolvimento das pessoas não representa apenas uma questão de bem-estar, mas também uma estratégia orientada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Apesar de sua relevância, a Teoria Y não está isenta de críticas. Alguns estudiosos apontam que a abordagem de McGregor tende a idealizar o comportamento humano, subestimando contextos em que determinados níveis de controle são necessários e legítimos. Ambientes com alto risco operacional, processos que exigem conformidade estrita ou equipes com pouca experiência podem demandar estruturas mais diretivas, ao menos em determinadas fases.

Ademais, há quem argumente que a aplicação indiscriminada dos princípios da Teoria Y pode gerar ambiguidade de papéis e sobrecarga nos colaboradores, especialmente quando a autonomia é delegada sem o devido suporte e preparo. A crítica não invalida o modelo, mas aponta para a importância de uma liderança situacional, capaz de reconhecer o momento e o contexto e ajustar sua abordagem de acordo com as necessidades da equipe e da organização. O próprio Drucker (1999) alertava que não existe um único estilo de gestão eficaz para todas as situações: o que funciona depende das pessoas, do ambiente e dos objetivos em jogo.

Ainda assim, a contribuição de McGregor permanece como referência incontornável para o pensamento administrativo contemporâneo, já que suas ideias se perpetuam até os dias atuais. Portanto, a participação de Douglas McGregor vai além do seu tempo. Diante de um cenário em que inovação, engajamento e humanização se tornaram fatores decisivos para a competitividade das organizações, os princípios da Teoria Y permanecem como referência para gestores que buscam resultados consistentes por meio da valorização do capital humano. A passagem da gestão controladora para a gestão participativa representa mais do que uma mudança de estilo, é uma nova forma de compreender o papel das pessoas na construção dos resultados corporativos.

METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter quanto aos fins como exploratório e descritivo. É exploratória porque busca ampliar o conhecimento sobre a Teoria Y e sua importância para a administração atual, permitindo entender melhor seus conceitos e sua aplicação nas organizações. Também é descritiva, pois apresenta as principais características dessa teoria, destacando sua influência na liderança, na motivação e na gestão de pessoas.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada por meio da consulta e análise de livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e outras publicações

ISBN 978-65-84142-19-0

relacionadas ao tema. A pesquisa permitiu reunir informações importantes sobre a Teoria Y e sua contribuição para modelos de gestão mais participativos. Além disso, ajudou a compreender a relação entre liderança, comportamento humano e desempenho organizacional.

Por fim, as informações coletadas foram analisadas com o objetivo de compreender a contribuição da Teoria Y para o ambiente organizacional. A partir dessa análise, foi possível identificar a importância da valorização das pessoas, da participação dos colaboradores nas decisões, do desenvolvimento profissional e da construção de relações de confiança dentro das equipes. Dessa forma, o estudo evidencia como esses fatores podem contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que a Teoria Y de Douglas McGregor representa uma contribuição fundamental para a compreensão do comportamento humano nas organizações e para a evolução dos modelos de liderança ao longo do tempo. Ao propor uma visão mais positiva sobre a natureza humana no trabalho, em contraposição à Teoria X e sua lógica de controle, supervisão rígida e centralização das decisões, o autor abriu caminho para práticas de gestão baseadas na confiança, na autonomia e no reconhecimento do potencial das pessoas.

A análise desenvolvida ao longo do artigo evidencia que essa contraposição entre as duas teorias não é apenas conceitual. Ela reflete formas distintas de compreender o ser humano no ambiente de trabalho e, consequentemente, de estruturar a liderança dentro das organizações. Enquanto a Teoria X parte da desconfiança e do controle como instrumentos de desempenho, a Teoria Y aponta que o comprometimento genuíno surge quando as pessoas encontram condições adequadas para crescer, participar e contribuir de forma significativa.

O suporte teórico de Maslow reforça essa compreensão ao demonstrar que, uma vez atendidas as necessidades mais básicas, os indivíduos passam a ser movidos por fatores de ordem superior, como reconhecimento, pertencimento e autorrealização. Esse entendimento ajuda a explicar por que modelos de gestão fundamentados apenas em remuneração e punição tendem a ser insuficientes para engajar equipes no cenário atual.

A influência da Teoria Y alcança ainda a formação de culturas organizacionais voltadas à aprendizagem contínua e ao alto desempenho. Autores como Drucker, Senge, Robbins e Judge convergem ao apontar que organizações capazes de estimular a participação, o desenvolvimento profissional e a troca de conhecimentos tendem a obter resultados mais consistentes e sustentáveis. A valorização do capital humano, nesse sentido, deixou de ser uma questão de bem-estar para se tornar uma estratégia competitiva.

No contexto brasileiro, essa transformação ocorreu de maneira gradual e marcada por resistências, dado que a cultura organizacional do país carrega traços historicamente associados à hierarquia rígida e ao personalismo. A absorção de modelos mais participativos exigiu não apenas mudanças estruturais nas empresas, mas uma transformação cultural mais ampla na forma como líderes e colaboradores compreendem seus papéis, conforme observado por Chiavenato e Bergamini em seus estudos sobre gestão de pessoas no Brasil.

Em síntese, os resultados desta pesquisa apontam que organizações capazes de adotar práticas alinhadas à Teoria Y tendem a construir equipes mais coesas, produtivas e preparadas para os desafios de um mercado em constante transformação. A liderança participativa não representa apenas uma tendência, mas uma necessidade para aquelas que buscam resultados consistentes por meio da valorização genuína das pessoas que as compõem.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1950. (Obra original publicada em 1916.)

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, Abraham Harold. **A theory of human motivation**. Psychological Review, Washington, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 30. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990. (Obra original publicada em 1911.)

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, Boston, v. 55, n. 3, p. 67-78, maio/jun. 1977.

ISBN 978-65-84142-19-0

ESTRATÉGIAS DE CONTEÚDO EM REDES SOCIAIS PARA FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE DIGITAL DO MERCADO FREITAS

RODRIGUES, M. K.[1]

BET, M. H.[2]

DREHER, R. B.[3]

RAKALOSKI, W.[4]

KUIAWINSKI, D. L.[5]

PILLOTTO, M. L.[6]

Resumo: O avanço das tecnologias digitais e a crescente utilização das redes sociais transformaram a forma como as empresas se relacionam com seus consumidores, tornando a presença digital um fator estratégico para a competitividade organizacional. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar e aplicar estratégias de marketing digital orgânico capazes de promover o desenvolvimento da visibilidade e fortalecer a identidade digital do Mercado Freitas, localizado no município de Erechim/RS. A pesquisa caracterizou-se como aplicada, com abordagem qualitativa, natureza descritiva e fundamentação bibliográfica. A coleta de dados ocorreu por meio da observação das redes sociais da empresa, analisando aspectos como frequência de postagens, tipos de conteúdo, padrão visual e níveis de engajamento.

Palavras-chave: Marketing Digital. Redes Sociais. Marketing de Conteúdo. Engajamento digital. Identidade Digital

INTRODUÇÃO

O presente trabalho demonstra que, o avanço das tecnologias digitais e a popularização das redes sociais transformaram significativamente a forma como empresas se comunicam com seus clientes. Nesse novo cenário, a presença digital deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade estratégica para organizações quebuscam se manter competitivas no mercado. Plataformas como o Instagram tornaram-se importantes canais de divulgação, relacionamento e fortalecimento de marca especialmente para negócios locais.

[1] Mariana Kalinovski Rodrigues. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Matheus Henrique Bet. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Rafael Berghofer Dreher. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Weslley Rakaloski. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Darcí Luiz Kuiawinski. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS. Professor do curso de Administração. URI Erechim.
[6] Marcelo Luis Pillotto. Mestre em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

Diante disso, o marketing digital orgânico destaca-se como uma alternativa acessível e eficiente para empresas que desejam ampliar sua visibilidade sem a necessidade de grandes investimentos financeiros. Por meio da criação de conteúdos criativos e alinhados ao público-alvo, é possível aumentar o engajamento, fortalecer a identidade da marca e estabelecer uma relação mais próxima com os consumidores.

O mercado Freitas, localizado na cidade de Erechim/RS, apesar de sua atuação consolidada no setor, apresentava oportunidades de melhoria em sua presença digital. Atualmente, suas redes sociais eram utilizadas de forma limitada, com foco na divulgação de ofertas, sem um planejamento estratégico que potencialize seu alcance e interação com o público.

Diante deste cenário surgiu a seguinte questão de pesquisa: Identificar quais estratégias orgânicas podem ser utilizadas de forma eficaz para promover o desenvolvimento e a visibilidade do mercado Freitas dacidade de Erechim.

O presente projeto teve como foco o desenvolvimento e a aplicação de estratégias de marketing digital orgânico, visando melhorar a comunicação nas redes sociais do mercado Freitas, com vídeos criados pelos integrantes do presente grupo. A proposta envolve a análise da situação atual, identificação de pontos de melhoria e elaboração de um planejamento de conteúdos que contribua para o fortalecimento da identidade digital da empresa. Dessa forma, buscou-se não apenas ampliar a visibilidade do estabelecimento no ambiente online, mas também promover maior engajamento com o público e contribuir para o crescimento e competitividade do negócio no mercado local.

REFERENCIAL TEÓRICO

O marketing configura-se como um elemento presente em diversas dimensões da vida contemporânea, manifestando-senas relações sociais,nas práticas organizacionais e nas dinâmicas de consumo.

Conforme destacam Kotler e Keller (2012), suas aplicações podem ser observadas de forma direta e indireta no cotidiano, evidenciando sua relevância como instrumento estratégico para a comunicação, a criação de valor e o estabelecimento de relacionamentos. Nesse contexto, o marketing ultrapassa a concepção restrita de venda, abrangendo também aspectos relacionados ao posicionamento de indivíduos e organizações, incluindo o denominado marketing pessoal. Sob uma perspectiva conceitual, Kotler (2000) define o marketing como um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de valor. Tal

ISBN 978-65-84142-19-0

definição evidencia o caráter relacional e dinâmico do marketing, destacando sua função na mediação entre organizações e consumidores. Corroborando essa visão, a American Marketing Association compreende o marketing como um conjunto de processos voltados à criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, bem como à gestão de relacionamentos, de modo a gerar benefícios mútuos para todas as partes envolvidas.

Nesse sentido, o marketing estabelece uma relação sistêmica entre compra-dores e vendedores, envolvendo elementos fundamentais como comunicação, bens e serviços, fluxo financeiro e informações. Esses componentes possibilitam a compreensão do comportamento do consumidor e subsidiam a formulação de estratégias mais eficazes e alinhadas às demandas do mercado.

Com as transformações tecnológicas e a intensificação da competitividade, o marketing passou por significativa evolução, dando origem a novas abordagens e práticas. Dentre elas, destaca-se o marketing digital, caracterizado pela utilização de canais e plataformas online para a promoção de produtos, serviços e marcas. Tal modalidade permite maior segmentação do público-alvo, otimização de recursos e mensuração precisa dos resultados, configurando-se como uma ferramenta estratégica no ambiente contemporâneo.

No âmbito do marketing digital, o marketing de conteúdo assume papel de destaque. Conforme Pulizzi (2014), essa estratégia consiste na criação e disseminação de conteúdos relevantes e consistentes, com o objetivo de atrair, engajar e reter um público-alvo claramente definido. Ao fornecer informações de valor, as organizações posicionam-se como referências em seus segmentos, fortalecendo sua credibilidade e potencializando a conversão de consumidores.

Adicionalmente, o inbound marketing caracteriza-se por uma abordagem cen-trada na atração do cliente por meio de conteúdos e experiências significativas, em contraposição ao outbound marketing, que se baseia em estratégias tradicionais e mais diretas de comunicação. Ambas as abordagens coexistem no ambiente merca-dológico, sendo utilizadas conforme os objetivos e o público-alvo das organizações.

Outro aspecto relevante refere-se ao marketing de relacionamento, que enfatiza a construção de vínculos duradouros com os clientes, visando não apenas a sua conquista, mas também sua fidelização e transformação em promotores da marca. Tal estratégia destaca a importância da experiência do consumidor e da personalização das interações como fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Além dessas modalidades, destacam-se outras vertentes do marketing,

ISBN 978-65-84142-19-0

como o marketing de produto, voltado ao posicionamento e à gestão de produtos no mercado, o marketing de guerrilha, que privilegia ações criativas e de baixo custo; o marketing viral, que se dissemina por meio das interações sociais; o endomarketing, direcionado ao público interno das organizações; o marketing social, voltado à promoção do bem-estar coletivo; e o marketing empresarial, que integra as ações estratégicas voltadas ao desenvolvimento organizacional.

As estratégias de marketing, nesse contexto, constituem ferramentas essenciais para a análise do ambiente competitivo, identificação de oportunidades e tomada de decisões. Sua aplicação contribui para o aumento da visibilidade da marca, geração de leads, melhoria das taxas de conversão, fidelização de clientes e ampliação do valor percebido pelos consumidores. Assim, organizações que investem de forma estruturada em marketing tendem a obter vantagens competitivas significativas.

No ambiente digital, as redes sociais assumem papel central na interação entre empresas e consumidores. Conforme Turchi (2019), a utilização estratégica dessas plataformas possibilita a ampliação da visibilidade organizacional e o fortalecimento da marca. Ademais, o engajamento digital emerge como um importante indicador de desempenho, refletindo o nível de interação e denvolvimento dos usuários com os conteúdos disponibilizados. Por fim, Kotler (2010) ressalta que o marketing contemporâneo está cada vez mais orientado para as mídias sociais e para a capacidade de atingir indivíduos de forma personalizada e segmentada. Dessa forma, o marketing digital consolida-se como uma ferramenta indispensável para organizações que buscam se destacar em um mercado dinâmico e altamente competitivo, promovendo não apenas a oferta de produtos e serviços, mas também a construção de relacionamentos sólidos e duradouros com seus públicos.

METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como aplicada, pois buscou propor soluções práticas para a melhoria da presença digital do mercado Freitas. O estudo foi desenvolvido com foco na análise da rede sociais da empresa e na elaboração de estratégias de marketing digital orgânico, visando aumentar o engajamento, a visibilidade e o relacionamento com o público

TIPO DE PESQUISA

Quanto à natureza

A pesquisa foi classificada como aplicada, pois teve como objetivo desenvolver soluções práticas para um problema específico identificado no mercado Freitas, contribuindo diretamente para o aprimoramento de sua atuação no ambiente digital.

Quanto aos fins

A pesquisa foi classificada como descritiva, pois teve como objetivo analisar a situação atual das redes sociais da empresa, identificando suas principais características, bem como possíveis falhas e oportunidades de melhoria

Quanto aos meios

A pesquisa foi bibliográfica, pois baseou-se em conceitos e teorias relacionados ao marketing digital e às redes sociais, a fim de fundamentar a análise e sustentar as discussões propostas.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo foi composta pelos elementos relacionados à presença digital do Mercado Freitas, incluindo suas redes sociais, conteúdos publicados e interações realizadas pelos usuários nas plataformas digitais utilizadas pela empresa. Esses elementos foram considerados relevantes por representarem o objeto de análise da pesquisa, que buscou compreender e aprimorar a comunicação digital do estabelecimento.

Quanto à amostra, a pesquisa caracterizou-se como não probabilística por tipicidade, uma vez que foram selecionados intencionalmente os conteúdos, publicações e indicadores de desempenho considerados mais representativos para o alcance dos objetivos do estudo. Foram analisadas as postagens realizadas nas redes sociais do Mercado Freitas, bem como métricas de engajamento, tais como curtidas, comentários, compartilhamentos, alcance e interação dos usuários.

A escolha dessa amostra ocorreu em função da sua relevância para a compreensão da realidade estudada, permitindo identificar oportunidades de melhoria, desenvolver estratégias de marketing digital orgânico e avaliar os resultados obtidos após a implementação das ações propostas.

ISBN 978-65-84142-19-0

COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da observação das redes sociais do mercado Freitas, analisando a frequência de postagens, tipos de conteúdo, padrão visual e nível de engajamento (curtidas, comentários e compartilhamentos).

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados por meio de análise qualitativa e descritiva das informações obtidas nas redes sociais do Mercado Freitas. Inicialmente, foram organizados os dados referentes à frequência das publicações, tipos de conteúdo utilizados, padrão visual adotado e indicadores de engajamento, como curtidas, comentários, compartilhamentos e alcance das postagens.

Posteriormente, as informações foram comparadas com os conceitos e estratégias de marketing digital orgânico apresentados no referencial teórico, permitindo identificar pontos fortes, limitações e oportunidades de melhoria na presença digital da empresa. Com base nessa análise, foram elaboradas e implementadas estratégias de conteúdo voltadas ao fortalecimento da identidade digital do Mercado Freitas.

A interpretação dos resultados ocorreu por meio da observação das mudanças nos indicadores de desempenho após a aplicação das estratégias propostas. Esse procedimento possibilitou verificar a eficácia das ações desenvolvidas e sua contribuição para o aumento da visibilidade, do engajamento e da interação com o público.

Dessa forma, o tratamento dos dados permitiu atingir os objetivos específicos da pesquisa, ao diagnosticar a situação das redes sociais da empresa, identificar estratégias adequadas ao seu contexto, propor melhorias na produção de conteúdo e avaliar os resultados obtidos. Consequentemente, foi possível alcançar o objetivo geral de identificar e aplicar estratégias de marketing digital orgânico para fortalecer a presença digital e a visibilidade do Mercado Freitas no mercado local.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 01 apresenta a comparação entre as publicações realizadas antes da implementação do projeto de extensão e o material produzido durante a execução do projeto.

ISBN 978-65-84142-19-0

Tabela 01 – Comparação entre as publicações

Indicador	Pub. antiga 1	Reels 1	Pub. antiga 2	Reels 2	Pub. antiga 3	Reels 3	Pub. antiga 4	Reels 4
Curtidas	2	100	2	101	8	39	3	19
Comentários	0	42	0	31	1	10	0	6
Visualizações	135	3.549	138	4.354	148	1.595	105	1.002
Seguidores novos	0	7	0	10	2	1	0	2

Fonte: dados do instagram

A análise dos dados evidencia um aumento significativo nos indicadores de desempenho do perfil do Mercado Freitas no Instagram.

A Tabela 2 representa os números médios de visualizações por post derivados e seus comparativos do engajamento dos vídeos publicados.

Tabela 02 – Números Médios de Visualizações

Indicador	Publicações antigas média	Publicações pelo projeto média	Crescimento em %
Curtidas	4	65	1525%
Comentários	0,25	23	910%
Visualizações	132	2.625	1888%
Seguidores novos	0,45	5	1011%

Fonte: dados do instagram

Ocorreu um aumento de aproximadamente 1.888%, evidenciando uma ampliação substancial do alcance das publicações. Da mesma forma, a média de curtidas registrou crescimento de cerca de 1.525%, indicando maior engajamento do público com os conteúdos produzidos. Em relação à captação de seguidores, verificou-se um aumento de aproximadamente 910%, demonstrando que as publicações passaram a atrair novos usuários para o perfil da empresa.

Os resultados sugerem que a adoção de uma estratégia estruturada para a produção e publicação de conteúdo contribuiu para o fortalecimento da presença digital da empresa. Além disso, a padronização visual, a frequência de postagens e a utilização de formatos mais atrativos, como os vídeos, favoreceram o desempenho das publicações e ampliaram a

ISBN 978-65-84142-19-0

visibilidade da marca nas redes sociais.

Dessa forma, os dados obtidos permitem concluir que as ações desenvolvidas durante o projeto de extensão contribuíram positivamente para o desempenho do perfil do Mercado Freitas, comprovando a relevância do planejamento e da gestão estratégica das redes sociais como ferramentas de comunicação e relacionamento com o público.

CONCLUSÃO

O presente estudo alcançou seu objetivo de identificar e aplicar estratégias orgânicas de marketing digital para promover o desenvolvimento e a visibilidade do mercado Freitas. A transição de um uso limitado das redes sociais para um planejamento estratégico de conteúdo mostrou-se eficaz na atração e retenção da atenção do público-alvo.

Conclui-se que o marketing de conteúdo orgânico, quando bem estruturado e alinhado aos interesses dos consumidores locais, é uma ferramenta poderosa para negócios de varejo. O mercado Freitas agora possui uma base sólida para continuar expandindo sua presença digital, mantendo o relacionamento próximo com seus clientes e garantindo sua competitividade no mercado.

Recomenda-se que a empresa mantenha a consistência nas postagens e continue monitorando as métricas de engajamento para adaptar suas estratégias às constantes mudanças no comportamento do consumidor no ambiente.

REFERÊNCIAS

FERREIRA DOS SANTOS, Aguinaldo; RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Gestão do conhecimento para marketing**: inferências na obra de Kotler e Keller (2012).

IOCO OKADA, Sionara; MOREIRA SÁ DE SOUZA, Eliane. **Estratégias de marketing digi-tal na era da busca.** Revista Brasileira de Marketing, 2011, 10(1), 46-72. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747524003. Acesso em: 29 Mar. 2026.

KUFUNDA. **Introdução ao marketing**. Disponível em: https://www.kufunda.net/publicdocs/marketing1.pdf. Acesso em: 28 Mar. 2026.

RD STATION. **Marketing: o que é, como fazer e estratégias**. Disponível em: https://www.rdstation.com/blog/marketing/marketing/. Acesso em: 28 Mar. 2026

SEBRAE. **8 estratégias de marketing que vão impulsionar os resultados**. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/8-estrategias-de-marketing-que-vao-impulsionar-os-resultados,14811442a9651910VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 28 Mar. 2026.

SEBRAE SANTA CATARINA. **Estratégias de marketing**: como aplicar no seu negócio. Dis-ponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/estrategias-de-marketing. Acesso em: 28 Mar. 2026.

THE SOCIAL SHEPHERD. Digital marketing statistics. Disponível em: https://thesocialshepherd.com/blog/digital-marketing-statistics. Acesso em: 28 Mar. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB). **A evolução do marketing e os conceitos de marketing social**. Disponível em: Acessar artigo. Acesso em: 28 Mar. 2026.

ISBN 978-65-84142-19-0

ESTRATÉGIAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA APRIMORAR OS PROCESSOS DE CONHECIMENTO E INTRODUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS

PANIS, D.[1]
LÜPGES, J.[2]
FERREIRA, L. S.[3]
LUKASZEWSKI, N.[4]
SOUZA, L. T.[5]
DE SOUZA, J. L.[6]

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar os processos de treinamento e desenvolvimento utilizados pelas empresas para preparar os funcionários e aperfeiçoar técnicas, conhecimentos e habilidades que eles já possuem, ou que sejam necessárias para o trabalho. Tendo em vista, que essas atividades buscam trazer mudanças vantajosas por meio do investimento nos colaboradores ao adaptar sua capacitação para que se expandam os resultados que a empresa busca alcançar. Por isso, é preciso verificar os pontos principais que englobam essas atividades.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Aperfeiçoar. Resultados.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, é possível verificar uma grande mudança no modo organizacional que as empresas propõem para seus funcionários, de modo que esses colaboradores contribuem principalmente para o bom funcionamento dos processos realizados e maior qualidade do trabalho. Segundo Idalberto Chiavenato (1999), as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos. Por isso, vê-se necessário que essas empresas busquem investir em práticas que valorizem o desenvolvimento de seus trabalhadores, assim expandindo suas habilidades.

Todos os processos realizados pelos funcionários de uma empresa podem afetá-la positivamente ou negativamente no mercado geral de trabalho, desse modo, investir em

[1] Douglas Panis. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Jaquelne Lüpges. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Letícia dos Santos Ferreira. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erchim.
[4] Natiele Lukaszewski. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Sabrina Teles de Souza. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

atividades que prezam pela expansão e melhoria da qualidade de suas ocupações são benéficas para a boa imagem da empresa nesse meio. Podem ser elas, palestras, cursos, *coaching* interno, desenvolvimento comportamental ou até mesmo dinâmicas em grupo.

Esses treinamentos são extremamente importantes para o meio de trabalho que está em constante desenvolvimento, diariamente os processos vão mudando e se aprimorando devido a novas pesquisas e evolução da tecnologia. Assim, o constante treinamento de funcionários de acordo com novas técnicas é de grande importância para manter a empresa funcionando no mesmo ritmo que o mercado.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários nas empresas, considerando sua contribuição para o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e competências dos colaboradores, bem como para a adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e para a melhoria do desempenho empresarial

REFERENCIAL TEÓRICO

O investimento contínuo no capital humano tem se consolidado como uma das principais estratégias para a sustentabilidade, inovação e competitividade das organizações no ambiente corporativo contemporâneo. Diante de transformações tecnológicas cada vez mais céleres, dinâmicas de mercado complexas e exigências crescentes por qualidade, produtividade e eficiência operacional, as práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) assumem um papel vital no alinhamento estratégico entre os objetivos organizacionais e o potencial individual dos colaboradores.

A gestão estratégica de pessoas pressupõe que as organizações são sistemas abertos compostos por indivíduos cujas competências, atitudes e conhecimentos impulsionam o valor corporativo. Nesse contexto, a capacitação profissional deixa de ser interpretada como um mero custo operacional ou evento esporádico e passa a constituir um investimento estruturado no ativo mais valioso de uma empresa: o seu capital intelectual.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) E SUAS DISTINÇÕES

Embora os termos "Treinamento" e "Desenvolvimento" sejam frequentemente utilizados como sinônimos na linguagem cotidiana do mercado de trabalho, a literatura especializada em Administração e Recursos Humanos estabelece distinções conceituais rigorosas entre ambas as práticas, considerando seus horizontes temporais, focos de aplicação e objetivos finais.

ISBN 978-65-84142-19-0

De acordo com Chiavenato (1999), o treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos e aplicabilidade imediata. A finalidade precípua do treinamento é suprir lacunas pontuais de execução, preparando o trabalhador para desempenhar com excelência as tarefas específicas atribuídas ao seu cargo atual. Assim, busca-se a adequação imediata do indivíduo às rotinas técnicas e operacionais da organização.

Em contrapartida, o desenvolvimento organizacional e pessoal possui uma perspectiva abrangente de médio e longo prazo. Conforme salientam Leite e Lott (2013), o desenvolvimento refere-se ao conjunto de oportunidades de aprendizagem continuamente proporcionadas pela organização com o propósito de incentivar o crescimento holístico e o amadurecimento profissional do colaborador. O foco do desenvolvimento não se restringe à função presente; visa capacitar o indivíduo para novos desafios, posições de liderança, tomada de decisão estratégica e responsabilidades de maior complexidade ao longo de sua trajetória profissional.

Quadro 1 – Comparativo entre Treinamento e Desenvolvimento

Dimensão Analítica	**Treinamento (T)**	**Desenvolvimento (D)**
Foco Temporal	Curto prazo (imediato e pontual)	Médio e longo prazo (contínuo e progressivo)
Objetivo Principal	Desempenho e eficiência no cargo atual	Crescimento pessoal, liderança e carreira futura
Âmbito de Aplicação	Tarefas, rotinas e ferramentas operacionais	Competências comportamentais e visão sistêmica
Abordagem de Aprendizagem	Instrução técnica e correção de falhas	Transformação cultural, autonomia e inovação
Resultado Esperado	Padronização de rotinas e ganho de produtividade	Adaptabilidade, resiliência e sucessão gerencial

Complementando essa visão, Marras (2011) destaca que a convergência entre ações de treinamento e políticas de desenvolvimento resulta em uma sinergia na qual o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional. Dessa forma, enquanto o

ISBN 978-65-84142-19-0

treinamento garante a execução precisa dos processos diários, o desenvolvimento assegura a longevidade e a capacidade de adaptação contínua da empresa perante as transformações do seu ecossistema de negócios.

IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESEMPENHO DA EQUIPE

O aperfeiçoamento constante das habilidades dos colaboradores gera impactos positivos imediatos na produtividade, na redução de custos com retrabalho e na melhoria contínua da entrega de produtos e serviços. Segundo Volpe e Lorusso (2009), a aquisição de novos conhecimentos somada ao redirecionamento de atitudes possibilita a constituição de equipes de alto desempenho, aptas a tomar decisões fundamentadas e a solucionar problemas operacionais complexos de forma ágil e autônoma.

Para além dos ganhos estritamente técnicos, o treinamento desempenha um papel determinante na integração das equipes e no fortalecimento do clima organizacional. Por meio de capacitações comportamentais, tais como programas de *coaching* interno, mentorias, *workshops* de inteligência emocional e dinâmicas integrativas de grupo, promove-se o desenvolvimento da empatia, da escuta ativa e da comunicação assertiva (Gonçalves; Pereira; Santos Neto, 2022).

A construção de um ambiente colaborativo é diretamente favorecida pela criação de momentos de aprendizado conjunto. Quando os funcionários compreendem o impacto do seu trabalho individual nos processos dos demais setores, o espírito de cooperação substitui o isolamento departamental. Essa visão sistêmica viabiliza a divisão equilibrada de tarefas e a construção de soluções compartilhadas, pré-requisitos fundamentais para o atingimento das metas corporativas globais.

INTEGRAÇÃO E INTRODUÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

A fase inicial do ciclo de vida do colaborador na instituição — que engloba o acolhimento, a introdução e a adaptação — figura como um divisor de águas para a retenção de talentos e o engajamento de longo prazo. O processo de integração de novos funcionários, amplamente conhecido na prática corporativa pelo termo *onboarding*, constitui o primeiro passo formal do programa corporativo de T&D.

Um programa bem estruturado ultrapassa a mera entrega de documentos e a apresentação das instalações físicas. Trata-se de uma imersão cultural e operacional sistematizada na qual o profissional é introduzido à missão, visão, valores, código de ética e objetivos estratégicos da organização. De acordo com Leite e Lott (2013), quando o processo

ISBN 978-65-84142-19-0

de acolhimento é conduzido com método e clareza, o novo colaborador assimila com maior rapidez as normas institucionais e compreende com exatidão o que é esperado do seu desempenho.

Ademais, a literatura aponta que a integração eficaz traz vantagens significativas, dentre as quais se destacam:

Redução do *Time-to-Productivity*: diminuição expressiva do tempo necessário para que o novo contratado alcance a plena produtividade e autonomia operacionais;

Mitigação da Ansiedade Inicial: proporcionamento de segurança psicológica e clareza sobre papéis, reduzindo o estresse natural dos primeiros dias;

Redução do *Turnover* Precoce: diminuição dos índices de rotatividade de pessoal durante o período de experiência devido ao fortalecimento do vínculo interpessoal e institucional;

Padronização de Processos: garantia de que os procedimentos operacionais padrão (POPs) e as normas de segurança do trabalho sejam compreendidos e seguidos rigorosamente desde a entrada.

T&D FRENTE ÀS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E À DINÂMICA DE MERCADO

O cenário socioeconômico contemporâneo é caracterizado pela volatilidade, incerteza e pela incorporação acelerada de novas tecnologias disruptivas no cotidiano empresarial. Nesse contexto de transformação ininterrupta, a estagnação conceitual ou operacional representa um dos maiores riscos à sobrevivência e à relevância das organizações.

Como advertia Peter Drucker (1980), em períodos de intensa turbulência e rápida transformação, o maior perigo não reside na turbulência em si, mas em tentar enfrentá-la agindo de acordo com a lógica, as ferramentas e as premissas do passado. Dessa forma, as iniciativas continuadas de Treinamento e Desenvolvimento funcionam como o principal motor interno de inovação, atualização e adaptabilidade estratégica.

Ao promover atualizações constantes sobre novas metodologias de trabalho, sistemas de informação e tecnologias emergentes, a gestão de Recursos Humanos assegura que a empresa mantenha seu quadro de pessoal em consonância com as exigências do mercado globalizado. Além disso, o investimento contínuo na requalificação dos colaboradores e no aprimoramento de suas competências existentes consolida uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo, capacitando a organização a antecipar tendências, superar adversidades e sustentar vantagem competitiva no mercado.

ISBN 978-65-84142-19-0

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

As ações de Treinamento e Desenvolvimento não ocorrem de forma isolada, mas integradas a um ecossistema mais amplo de Gestão do Conhecimento (GC). O conhecimento presente nas organizações manifesta-se sob duas formas fundamentais: o conhecimento tácito — aquele inerente às experiências, intuição e prática dos colaboradores — e o conhecimento explícito, que se encontra formalizado em documentos, manuais e procedimentos operacionais padrão.

O papel de um programa de T&D robusto é converter o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, permitindo que a inteligência individual seja disseminada por toda a estrutura empresarial. Quando uma organização falha em criar mecanismos formais de transferência de saber, o conhecimento permanece centralizado em indivíduos específicos, gerando vulnerabilidade operacional em casos de desligamentos ou rotatividade. A capacitação contínua garante que as melhores práticas operacionais sejam sistematizadas, compartilhadas e preservadas como patrimônio intelectual da empresa.

MODALIDADES E METODOLOGIAS APLICADAS AO TREINAMENTO

Para atender às distintas demandas operacionais e aos diferentes perfis de colaboradores, as empresas utilizam variadas modalidades e metodologias de ensino corporativo. A escolha adequada da abordagem instrucional impacta diretamente a retenção de conteúdo e a aplicação prática das competências no ambiente de trabalho.

Treinamento Presencial e Dinâmicas em Grupo: Indicado para o desenvolvimento de competências comportamentais, comunicação interpessoal, mediação de conflitos e simulação de rotinas. Promove forte engajamento e troca imediata de experiências entre a equipe.

Treinamento em Serviço: Realizado no próprio local de trabalho sob a supervisão de um gestor ou colega mais experiente. Permite a assimilação prática de tarefas operacionais, acelerando o aprendizado contextualizado do cargo.

Educação a Distância (EaD): Utilização de plataformas digitais corporativas (*LMS*) e pílulas de conhecimento em vídeo ou áudio. Oferece flexibilidade de horário, reduz custos logísticos e possibilita que o funcionário aprenda no seu próprio ritmo.

Instrução Técnica e Atualização Normativa: Conformidade legal, segurança no trabalho e operação de novos softwares ou maquinários. Visa à padronização rigorosa dos processos operacionais.

ISBN 978-65-84142-19-0

AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA E IMPACTO DOS TREINAMENTOS NOS RESULTADOS

Investir em T&D exige que a organização monitore e meça os resultados obtidos com as capacitações para comprovar o Retorno sobre o Investimento (*ROI*) e garantir a melhoria contínua dos programas. A mensuração dos treinamentos deve ir além da simples avaliação de reação ao final do curso.

Conforme abordado pela literatura de Recursos Humanos, o processo de avaliação divide-se tradicionalmente em quatro níveis estruturantes:

Reação e Satisfação: Avalia a percepção imediata dos participantes quanto à didática, instrutor, infraestrutura e relevância do conteúdo.

Aprendizagem: Verifica o grau de assimilação dos conceitos, técnicas e habilidades ministradas durante o programa.

Comportamento no Cargo: Analisa a transferência do aprendizado para a prática diária, observando se houve alteração real nas atitudes e rotinas de trabalho.

Resultados Organizacionais: Mensura o impacto direto dos treinamentos nos indicadores corporativos, tais como aumento de produtividade, redução da taxa de erros, diminuição do tempo de atendimento e melhoria no clima organizacional.

O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O avanço dos estudos de Gestão de Pessoas direcionou as práticas de T&D para a abordagem por competências, estruturada no trinômio Conhecimento, Habilidade e Atitude:

Conhecimento: Refere-se à bagagem teórica e conceitual assimilada pelo indivíduo.

Habilidade: Diz respeito à capacidade de aplicar a teoria na prática para solucionar problemas operacionais.

Atitude: Corresponde à postura comportamental, proatividade, ética e motivação frente aos desafios do trabalho.

Ao alinhar os treinamentos ao modelo por competências, a empresa deixa de promover eventos isolados de capacitação e passa a mapear com precisão as lacunas de desempenho da equipe.

METODOLOGIA

O artigo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema escolhido. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva que segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus

ISBN 978-65-84142-19-0

pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando dar sentido ou interpretar os fenômenos.

Com base nisso, o trabalho se deu por meio da análise de autores que discutem os presentes temas de recursos humanos (RH), treinamento e desenvolvimento de processos e evolução do trabalho nos dias atuais, verificando como se aplicam no estudo. As informações são coletadas por meio da bibliografia, sendo elas: leitura, livros e artigos.

CONCLUSÃO

Esse estudo aponta a importância dos recursos humanos (RH) no treinamento e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa ao analisar as atividades que visam promover uma melhora na qualidade do trabalho, o que apresenta papel fundamental para o crescimento de uma empresa. Os resultados alcançados com a pesquisa demonstram que funcionários treinados, estimulados e que procuram crescer juntamente da empresa são de extrema importância.

O estudo dos processos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários também permite entender qual papel eles apresentam de modo geral nas atividades feitas dentro da empresa. Ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, as organizações podem contribuir para o aumento de seus conhecimentos, habilidades e técnicas, preparando seus funcionários para realizar suas funções de maneira mais eficiente e para lidar com as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente de trabalho.

Além disso, a evolução da tecnologia e dos processos organizacionais torna cada vez mais necessário que os funcionários estejam preparados para acompanhar essas mudanças. Assim, os treinamentos podem auxiliar tanto no aperfeiçoamento das atividades já realizadas quanto na adaptação a novas formas de trabalho, evitando que a empresa utilize métodos que não acompanham o mercado atual.

Com isso, é possível concluir que o investimento nos treinamentos fornecidos pelas organizações, em todos os setores e independentemente do cargo, pode melhorar o relacionamento entre colaboradores, gestores e colegas, além de contribuir para o aumento da qualidade e eficácia das atividades realizadas. O desenvolvimento de certas competências e a capacidade de resolução de problemas também pode favorecer o alcance das metas propostas pela empresa.

Então, o treinamento e desenvolvimento dos funcionários é como uma importante prática para as organizações que buscam melhorar seus processos e seus resultados. A valorização e a capacitação dos colaboradores podem contribuir para que a empresa se

desenvolva de maneira mais eficiente e esteja mais preparada para enfrentar um mercado de trabalho competitivo, mantendo uma boa imagem e reputação.

Portanto, investir nos funcionários não representa apenas uma melhoria individual para cada colaborador, mas também uma forma de contribuir para o crescimento e fortalecimento da organização como um todo. A capacitação contínua e a busca pelo desenvolvimento profissional tornam-se, assim, importantes para que empresas e funcionários possam acompanhar as mudanças do mercado e alcançar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUCKER, Peter. **Managing in Turbulent Times**. Nova York: Harper & Now, 1980.

GONÇALVES, Aline Cerqueira; PEREIRA, Jonathan Lima; SANTOS NETO, Juvenil César. **A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações**. Feira de Santana, 2022. Disponível em: https://unef.edu.br/wp-content/uploads/2025/08/2022.2-Aline-Cerqueira-Jonathan-Pereira-Juvenil-Cesar.pdf

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional:** uma ferramenta nas empresas atuais. Revista Científica: Semana Acadêmica, Fortaleza, 2013. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** Lisboa: Psicologia.pt, 2009. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf.

ISBN 978-65-84142-19-0

HENRY FORD: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E PRODUÇÃO EM MASSA

REGINSKI M. F.[1]
FREITAS, T. E.[2]
FLORES, R.[3]
DE SOUZA, J. L.[4]
KUIAWINSKI, D. L.[5]
COMERLATO, C.[6]

Resumo: Este trabalho é um estudo sobre Henry Ford (1863-1947), engenheiro e fundador da Ford Motor Company, que se consolidou como uma das figuras mais influentes da Segunda Revolução Industrial. Sua principal contribuição para a administração moderna foi o desenvolvimento do Fordismo, um modelo de gestão que articulou a produção em massa, e consequentemente, o consumo em massa. O legado de Ford é perceptível nas bases teóricas e práticas da produção em larga escala, definindo o Capitalismo Industrial no século XX.

Palavras-chave: Organização do Trabalho. Produção em Massa. Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

A organização do trabalho desenvolvida por Henry Ford, conhecida posteriormente como Fordismo, se tornou referência e revolucionou a indústria automobilística no início do século XX.

A produção em larga escala, além de inovadora e com alta eficiência também diminuiu os custos e tempo de fabricação, visando ser sempre destaque na área de vendas automóveis. Tal estratégia possibilitou a fabricação em massa de automóveis padronizados, tornando-os mais acessíveis a uma parcela maior da população. Dessa forma, a produção deixou de atender exclusivamente às classes mais favorecidas e passou a alcançar um mercado consumidor mais amplo, impulsionando o crescimento econômico e o desenvolvimento industrial.

[1] Michele Fátima Reginski. Acadêmica do Curso de Administração URI Erechim.
[2] Thayla Emanuelly Freitas. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Raiane Flores. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Darcí Luiz Kuiawinski. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

Diante disso outro ponto importante se deu pelo aumento do salário dos trabalhadores em 1914, que teve um aumento de US$2,34 para US$5,00 diários e reduziu a jornada de trabalho para 8 horas por dia. Essa medida representou um marco histórico nas relações de trabalho, pois buscava não apenas melhorar as condições dos funcionários, mas também estimular o consumo dos próprios produtos fabricados pela empresa. Com maior poder aquisitivo, os trabalhadores passaram a integrar o mercado consumidor, fortalecendo a lógica de produção e consumo em massa que caracterizou o período.

Contudo, essa metodologia, com foco na eficiência e no aumento da produtividade, gerou um impacto profundo não apenas nas fábricas, mas também nos modelos de gestão que vemos até hoje. Embora o fordismo tenha suas raízes no passado, seus impactos ainda são visíveis na indústria moderna: A maneira como as empresas gerenciam seus estoques e fluxo de produção foi profundamente influenciada pela necessidade de eficiência do fordismo.

Assim, o presente artigo tem como objetivo discutir a organização do trabalho desenvolvida por Henry Ford, destacando seus principais fundamentos, suas contribuições para o aumento da produtividade industrial e os impactos gerados nas relações de trabalho e nos sistemas de gestão. Além disso, busca-se refletir sobre a permanência de seus princípios na indústria contemporânea, evidenciando como as práticas introduzidas por Ford continuam a influenciar a organização produtiva e administrativa das empresas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Segunda Revolução Industrial, ocorrida entre o final do século XIX e o início do século XX, trouxe significativas transformações para os processos produtivos. O avanço tecnológico, a utilização da eletricidade e o desenvolvimento de novas máquinas permitiram o crescimento da produção em larga escala (Hounshell, 1984; Chiavenato, 2021. Nesse cenário surgiu Henry Ford, um dos empresários mais influentes da história industrial, responsável por modificar a forma como os bens eram produzidos e comercializados.

Henry Ford nasceu em 30 de julho de 1863, em uma fazenda próxima à cidade de Dearborn em Michigan, nos Estados Unidos, filho de William Ford e Mary Litogot Ford (Lacey, 1988; Ford, 2012). Henry cresceu em um ambiente rural, onde desde cedo demonstrou interesse por ferramentas, máquinas e equipamentos mecânicos. Enquanto auxiliava nas atividades da fazenda, a família também dedicava seu tempo à manutenção e o saber do funcionamento de relógios e outros dispositivos de época.

ISBN 978-65-84142-19-0

Em meados de dezembro de 1879, ao deixar a fazenda e seguir seu interesse por máquinas em Detroit, Ford empregou-se na oficina dos irmãos Flowers, em que, por exatos US$ 2,50 por semana, moldava válvulas de latão em uma fresadora - máquina rotativa de cortes para esculpir determina peça. Henry Ford casou-se com Clara Bryant, jovem de 22 anos da cidade de Greenfrield no ano de 1888, já quatro anos depois de casados, Clara e Henry tornam-se pais de Edsel Bryant Ford.

Meados de 1891, ingressou como Engenheiro na Edson Illuminating Company, o cargo que lhe foi concedido permitiu ampliação da sua experiência e foi o catalisador essencial para aprimorar-se com sistemas de motores, atribuindo-se de seu patamar na empresa, Ford utilizou a estrutura da empresa para elaborar o seu primeiro motor e veículo, com seus avanços buscou novas alocações e criou sua própria montadora (Lacey, 1988; Ford, 2012).

Em 4 de Junho de 1896, Henry concluiu o aprimoramento do seu motor no pequeno galpão aos fundos de sua residência, nascia o seu Quadriciclo, o qual Ford dirigia pelas ruas de Detroit. Cerca de dois meses depois, os investidores com admiração e visão de poder comercial pela criação trouxeram a empolgação a Henry, que criou a Detroit Automobile Company (Ford, 2012; Lacey, 1988).

A partir de tamanha inovação, Henry Ford viu a oportunidade empresarial propiciada para destacar-se na indústria automobilística. Ele percebeu que a industrialização disparada exigia métodos mais eficientes de produção para ter visibilidade, diante de determinado cenário de evolução, concretizava-se o verbo dos princípios que mais tarde ficariam conhecidos como Fordismo, sistema de produção que revolucionou a organização das fábricas no século XX (Bondarik; Kovaleski; Pilatti, 2014).

Um novo modelo de produção visando o aumento da produtividade e a redução dos gastos de produção estava sendo enraizado por Henry Ford, a origem do mesmo se faz a partir da ideia de superação do já decorrido modelo taylorista. O objetivo direto e concretizado era a automatização de processos industriais através do fordismo, inovando o mercado com as famosas correias transportadoras, já usadas no século XIX para mover carvão e grãos, e mais tarde adaptada por Ford para mecânica industrial, renomeada como esteira de montagem (Bondarik; Kovaleski; Pilatti, 2014).

Através desta tecnologia, o sistema industrial modificou-se drasticamente no quesito de produtividade, o tempo gasto para fabricação de veículos despencou de 12 horas para aproximadamente 90 minutos, tamanha inovação permitiu quadruplicar a produção em tempo benéfico (Szezerbicki; Pilatti; Kovaleski, 2004).

ISBN 978-65-84142-19-0

Por conseguinte, a padronização uniu-se às adequações implementadas por Ford, a tecnologia contribui expressivamente para uma produção, contribuindo para um ritmo de deslocamento de operários muito menor e consequentemente uma agilidade no tempo de produção, além de garantir peças de modelos perceptivelmente iguais.

Além disso Henry Ford baseou sua visão inovadora em três princípios básicos: o princípio de economicidade - a velocidade da produção era alta, pois o produto era pago antes mesmo do pagamento da matéria-prima; princípio de intensificação - o tempo de produção era baixo devido a intensidade do processo de montagem; princípio de produtividade - a mão de obra especializada e uma linha de montagem organizada era fundamental para otimização das atividades fabris (Szezerbicki; Pilatti; Kovaleski, 2004).

Outro princípio agregado por Henry Ford foi a produção em massa, modificando a indústria fabril a trocar a manufatura artesanal pela padronização total. Sob essa ótica, o foco central passou a ser a confecção de peças idênticas em larga escala, estratégia na qual ocorre uma drástica redução de custos fixos, consequentemente diminuindo o preço do produto final. Seguindo por esse conceito, Ford alternou a ideia de que cada operário deveria ser generalista e liderar todas as operações de fabricação de determinado produto, com a implementação da produção em massa e da linha de montagem, Ford modificou essa dinâmica ao transformar o trabalhador especialista em uma única tarefa, diminuindo a circulação dentro da indústria e aumentando a produtividade, além de gerar autonomia para o empregado (Taylor, 2012; Chiavenato, 2021).

Os efeitos desse modelo ultrapassaram o ambiente das fábricas, influenciando também as relações de trabalho, os hábitos de consumo e a organização da sociedade ao longo do século XX, segundo Szezerbiki *et al* (2004).

> Foi ele o introdutor da produção em série, em massa, por meio da padronização do maquinário e equipamento, da mão-de-obra e das matérias-primas e, conseqüentemente, dos produtos. Foi também um dos primeiros homens da empresa a utilizar incentivos não salariais para seus empregados. Na área mercadológica implantou a assistência técnica, o sistema de concessionários e uma inteligente política de preços. (Szezerbiki; Pilatti; Kovaleski, 2004)

Apesar dos grandes benefícios e avanços do Fordismo para a produtividade industrial, o resultado não foi apenas de pontos positivos. O trabalhador vivia em constante desgaste por sua atividade repetitiva, sem uma visão geral da produção - por estar em apenas uma etapa, e não havia exigência por qualificação ou profissionalização de algum tipo. (Souza; Tonon; Junges, 2017)

ISBN 978-65-84142-19-0

"A frase frequentemente atribuída a Henry Ford — 'Por que toda vez que peço um par de braços vem um cérebro junto?' — é utilizada em discussões sobre a visão mecanicista do trabalhador no modelo fordista. É fato que Ford trouxe melhorias para as condições de vida do trabalhador na época, mas ao comparar a visão de Ford com a de outros pensadores como Douglas McGregor, ainda é uma forma extrema de ver o funcionário. A frase do Henry Ford significa que não há interesse no que o colaborador pensa, e nem um desejo para que reflitam sobre a empresa. O interesse do empresário é a produtividade do trabalho braçal de seu funcionário (FORD, 2012; Da Silva Szezerbicki; Pilatti; Kovaleski, 2004).

Essa visão de produtividade máxima e baixa intelectualidade materializou-se no lançamento do Modelo T. Antes de Ford o automóvel era um artigo consideravelmente de luxo, custo-benefício inalcançável, essa lógica foi invertida ao ser projetado por Henry um carro resistente, simples de manusear e acima de tudo acessível. O modelo se destacou por sua simplicidade mecânica, permitindo ser produzido de forma mais rápida, e a sua adaptação às condições de estradas, com tamanhos benéficos este vislumbre foi facilmente aceito no mercado norte-americano.

Estipula-se que entre 1908 e 1927, foram produzidas mais de 15 milhões de unidades do Modelo T, tornando-se um dos veículos mais vendidos da história. Seu impacto ultrapassou os limites do setor automobilístico, influenciando os padrões de produção industrial no século XX (Lacey, 1988; Womack; Jones; Roos, 2004).

Neste contexto de evolução e grande desenvolvimento, Henry Ford buscava não apenas produzir veículos em larga escala, mas também, controlar as etapas de produção e o fornecimento de matéria prima essencial. Um dos principais insumos utilizados na elaboração do automóvel era a borracha, indispensável para criação dos pneus. Na década de 1920 a maior parte da borracha mundial era produzida em colônias britânicas, o que gerava dependência externa e o sentimento de vulnerabilidade aos custos da oferta estrangeira (Dean, 1989; Schneider, 1991). Diante disso Henry Ford idealizou o projeto de autossuficiência produtiva, no qual a empresa elimina sua dependência de fornecedores externos.

Assim surgiu a Fordlândia, um empreendimento instalado no estado do Pará, Brasil, às margens do Rio Tapajós. O princípio idealista era construir uma cidade com plantações intensas de seringueiras, árvore na qual era responsável pela produção de látex, esta cidade deveria ser não apenas uma produção envolvendo a área agrícola, mas uma estrutura social e urbana extremamente organizada, com regras rígidas para os moradores e gestão centralizada (Grandin, 2010; Sena, 2011).

ISBN 978-65-84142-19-0

Ford acreditava que a lógica aplicada dentro da empresa poderia ser facilmente aceita dentro da organização e fundamentalização da cidade, no entanto, os fatores como clima, biodiversidade e fatores culturais foram ignorados, o que resultou em grandes dificuldades (Sena, 2011; Drucker, 2016).

As seringueiras plantadas de maneira inadequada favoreceram a expansão de doenças e pragas, além disso, conflitos entre a administração norte-americana e os trabalhadores, a inundação de regras rígidas e estilo de vida exigido pela gestão e a falta de adaptação cultural e climática resultou no insucesso do empreendimento. Ao decorrer temporário a Fordlândia tornou-se inabitável e um exemplo de estruturação a não ser implantada além das empresas, esse projeto mostrou os limites da racionalidade econômica quando desconsiderado fatores humanos, culturais e ambientais em execuções de grande escala.

Para além do insucesso da Fordlândia, o fordismo passou a enfrentar dificuldades relacionadas à sua capacidade de adaptação às transformações do capitalismo. O modelo produtivo rígido e padronizado, antes sinônimo de alta produtividade, perdeu espaço à medida que os mercados passaram a exigir maior diversidade e adaptação rápida. Diante dessa mudança, o Toyotismo surgiu como uma alternativa superior, oferecendo uma organização muito mais flexível e eficiente (Wood Jr., 1992; Womack; Jones; Roos, 2004).

Segundo James P. Womack e Daniel T. Jones e Daniel Roos, autores de *"A Máquina que Mudou o Mundo"*, popularizam o tema de produção enxuta, sistema no qual a valorização de alta qualidade é o principal foco, em detrimento da saúde do colaborador, essa obra define a transição histórica de um modelo outrora mais rígido, para outro no tinha como princípio o *just-in-time*, produzir apenas o necessário, no tempo certo, de acordo com a demanda externa.

> Duas vezes no século XX a indústria automobilística modificou as ideias fundamentais sobre como produzir. E eis que agora ela o faz novamente. Assim como a produção em massa eliminou a produção artesanal, a nova e revolucionária produção enxuta rapidamente está tornando a produção em massa obsoleta. (Womack; Jones; Roos, 2004, p. 15).

Diante do exposto, torna-se notável que as contribuições de Henry Ford transcenderam o seu próprio tempo histórico, uma vez que seus princípios de organização produtiva continuam presentes, de forma direta ou indireta, nos sistemas industriais contemporâneos (Souza; Tonon; Junges, 2015). A introdução da produção em massa, o uso intensivo das linhas de montagem e a padronização dos processos produtivos representaram uma verdadeira revolução na forma de fabricar bens, estabelecendo bases que ainda hoje influenciam a lógica industrial em diversos setores da economia (Hounshell, 1984).

ISBN 978-65-84142-19-0

Além disso, a intensificação da divisão do trabalho e a especialização das funções operacionais permitiram um aumento significativo da produtividade, contribuindo para a consolidação de um modelo que buscava eficiência, redução de custos e ampliação do consumo em larga escala. Mesmo com o surgimento de novas formas de organização produtiva ao longo do tempo, muitos dos fundamentos estabelecidos por Ford permanecem incorporados às práticas industriais modernas, ainda que adaptados a contextos mais flexíveis e dinâmicos (Wood Jr., 1992).

Nesse sentido, ainda que algumas de suas características e métodos não sejam mais aceitos ou aplicados da mesma forma na atualidade, seus princípios fundamentais continuam presentes, ainda que adaptados e reformulados por modelos mais flexíveis de produção. Assim, o legado do Fordismo permanece relevante não apenas por suas contribuições técnicas e econômicas, mas também por possibilitar a compreensão da evolução das relações de trabalho e dos sistemas industriais ao longo do tempo (Womack; Jones; Roos, 2004).

METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo, a pesquisa exploratória, uma vez que busca proporcionar maior entendimento quanto a trajetória de Henry Ford e sua contribuição para a administração, analisando os impactos e limitações de suas iniciativas empresariais. O estudo tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre o tema e suas implicações históricas e administrativas.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de leituras de outros artigos e livros, além de materiais acadêmicos que abordam a vida e história de Henry Ford. Essa abordagem permite reunir diferentes interpretações teóricas e históricas possibilitando análises mais amplas e fundamentadas.

CONCLUSÃO

Através desta presente análise realizada permita-se compreender que o Fordismo representou um importante marco para a evolução dos sistemas de produção e para o desenvolvimento da indústria moderna. A implantação da linha de montagem por Henry Ford modificou significativamente a organização do trabalho ao estabelecer a divisão e a especialização das tarefas, possibilitando maior rapidez e padronização do processo produtivo. Além disso, a política salarial de US$ 5 por dia contribuiu para ampliar o poder de compra dos trabalhadores e fortalecer o consumo, estabelecendo uma relação entre produção em massa e consumo em massa.

ISBN 978-65-84142-19-0

A adoção desse modelo possibilitou o aumento da produtividade, a redução do tempo necessário para a fabricação dos produtos e a padronização dos processos. Dessa forma, o Fordismo demonstrou que a organização sistemática das atividades poderia contribuir para a redução de custos, o aumento da eficiência e a ampliação do acesso aos produtos industrializados. Essas características fizeram com que o modelo ultrapassasse os limites da indústria automobilística e influenciasse diferentes setores produtivos até a atualidade, tornando-se uma referência para a organização do trabalho e para os estudos da Administração.

Entretanto, apesar de suas contribuições, o modelo fordista também apresentou limitações significativas. A elevada especialização dos trabalhadores fez com que muitas atividades fossem extremamente repetitivas, reduzindo a autonomia e a participação dos funcionários no processo produtivo diário. A rigidez da linha de montagem, embora favorecesse a padronização e a produtividade, dificultava a adaptação a mudanças e às novas necessidades do mercado. Esses aspectos demonstram que o aumento da eficiência produtiva não pode ser analisado de forma isolada, sendo necessário considerar também as condições de trabalho, a motivação dos funcionários e a capacidade de adaptação das organizações.

Nesse sentido, as limitações apresentadas pelo Fordismo contribuíram para o surgimento e o desenvolvimento de novos modelos de produção, que passaram a valorizar aspectos como flexibilidade, qualidade, redução de desperdícios, participação dos trabalhadores na implementação de ideias e capacidade de resposta às mudanças do mercado. Dessa evolução, observa-se que os sistemas produtivos contemporâneos não abandonaram completamente os princípios desenvolvidos pelo Fordismo, mas passaram a adaptá-los às novas exigências econômicas, tecnológicas e sociais.

Portanto, o legado do Fordismo permanece presente nas organizações atuais, especialmente na busca pela eficiência, pela padronização, pelo controle dos processos e pelo aumento da produtividade. Ao mesmo tempo, a realidade contemporânea demonstra que esses elementos precisam ser conciliados com fatores como inovação, sustentabilidade, tecnologia, valorização dos trabalhadores e satisfação dos consumidores. Assim, compreender o Fordismo permite não apenas reconhecer sua importância histórica, mas ainda perceber como suas contribuições e limitações influenciaram a construção dos modelos de gestão e produção utilizados atualmente.

Conclui-se, portanto, que o Fordismo foi fundamental para a transformação da produção industrial e para a consolidação de práticas que ainda fazem parte da Administração moderna. Dessa maneira, seu principal legado está não apenas na produção em massa, mas

ISBN 978-65-84142-19-0

também na evolução contínua dos sistemas produtivos, que buscam atualmente equilibrar produtividade e competitividade com flexibilidade, inovação, sustentabilidade e valorização das pessoas, tornando as organizações mais preparadas para atender às demandas de uma sociedade em constante transformação.

REFERÊNCIAS

BONDARIK, Roberto; KOVALESKI, João Luiz; PILATTI, Luis Alberto. Origens e características do fordismo. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 4., 2014, Ponta Grossa. **Anais** [...]. Ponta Grossa: CONBREPRO, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Barueri: Manole, 2021.

DA SILVA SZEZERBICKI, Arquimedes; PILATTI, Luiz Alberto; KOVALESKI, João Luiz. Henry Ford: a visão inovadora de um homem do início do século XX. **Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes**, v. 12, n. 2, p. 99-107, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

FORD, Henry. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

FORD, Henry; CROWTHER, Samuel. **Hoje e amanhã**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2010.

GRANDIN, Greg. Fordlândia: a ascensão e queda da cidade esquecida de Henry Ford na selva. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

HOUNSHELL, David A. **From the American System to Mass Production**, 1800–1932. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984.

LACEY, Robert. **Ford:** a história do homem e da empresa. Rio de Janeiro: Record, 1988.

SCHNEIDER, Ronald. **A Amazônia e a política do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

SENA, Ernesto Cerveira de. Fordlândia: trabalho e cotidiano na Amazônia. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 31, n. 61, p. 141-160, 2011.

SOUZA, Jean Carlos Litz; TONON, Ivo; JUNGES, Simone Santos**. A influência de Henry Ford para a atualidade. Uniuv em Revista**, v. 15, n. 1, 2015.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 2012.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992.

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS HISTÓRICOS, TEÓRICOS E PRÁTICOS

SAWICKI, D. S.[1]

GIESEL, E. Z.[2]

ARANCIBIA, G. R.[3]

BOSSACKA, J. S.[4]

ZIEMNICZAK, L. C. N.[5]

DE SOUZA, J. L.[6]

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar a evolução histórica da liderança e sua importância no contexto organizacional, abordando as principais teorias, estilos e características que marcaram seu desenvolvimento. Por meio de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, foram examinadas contribuições de diferentes autores e correntes teóricas, desde as concepções clássicas até as abordagens contemporâneas. Os resultados evidenciam que a liderança deixou de ser compreendida apenas como exercício de autoridade e controle, passando a ser entendida como um processo de influência, motivação e desenvolvimento das pessoas. Verificou-se ainda que a eficácia da liderança está relacionada à capacidade de adaptação do líder às necessidades da equipe e às exigências do ambiente organizacional. Conclui-se que competências como comunicação, empatia, ética, inteligência emocional e visão estratégica são fundamentais para o exercício da liderança contemporânea, consolidando-a como elemento essencial para o engajamento das equipes e para a obtenção de melhores resultados nas organizações.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Administração. Teorias da Liderança. Organizações.

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos temas mais relevantes no campo da Administração, pois está diretamente relacionada à capacidade de influenciar, orientar e motivar pessoas para o alcance de objetivos comuns. Em um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e competitivo, a atuação dos líderes tornou-se fundamental para promover o engajamento das equipes, facilitar a adaptação às mudanças e contribuir para o desempenho das organizações.

[1] Débora Spica Sawicki. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Eduarda Zortéa Giesel. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Gisele Rebesquini Arancibia. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] João Victor da Silva Bossacka. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Lara Carina Neto Ziemniczak. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

Ao longo da história, o conceito de liderança passou por diversas transformações, acompanhando as mudanças sociais, políticas e econômicas de cada período. Inicialmente associada à autoridade e ao poder, a liderança evoluiu para uma abordagem mais voltada às relações humanas, à comunicação e ao desenvolvimento das pessoas. Com isso, diferentes teorias e modelos foram desenvolvidos para compreender as características, os comportamentos e os fatores que influenciam a atuação dos líderes.

Nesse contexto, compreender a origem, a evolução histórica e a aplicação da liderança nas organizações torna-se essencial para identificar sua importância na gestão contemporânea. Além disso, o estudo da liderança permite analisar as diferenças entre líderes e gerentes, bem como os principais estilos e características que contribuem para a formação de profissionais capazes de conduzir equipes de forma eficiente.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo investigar a evolução do conceito de liderança, abordando seus principais períodos históricos, teorias, características e aplicações no contexto organizacional. A pesquisa busca demonstrar como a liderança se consolidou como um elemento estratégico para o desenvolvimento das organizações e para a obtenção de melhores resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Origem e Desenvolvimento Histórico do conceito de Liderança

A liderança pode ser compreendida como a capacidade social de influenciar, motivar e guiar pessoas em direção a um objetivo comum, sendo mais que uma posição de autoridade formal, liderar envolve inspirar pessoas por meio do exemplo, da comunicação transparente e da empatia, promovendo o comprometimento e a colaboração entre os membros da equipe. No contexto das organizações, a liderança assume papel estratégico, pois contribui para a integração das equipes, a coordenação do trabalho e a obtenção de resultados institucionais mais consistentes (Bergamini, 2009; Northouse, 2018). Desde as primeiras organizações sociais, indivíduos assumiram papéis de influência e coordenação para organizar atividades coletivas voltadas à sobrevivência, à proteção e ao alcance de objetivos específicos. Sendo assim, a liderança se desenvolveu historicamente em estreita relação com as transformações sociais, políticas, econômicas e culturais de cada época.

Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas, entre os primeiros pensadores a abordar aspectos relacionados à liderança, destaca-se Sócrates, que defendia a importância do autoconhecimento e da formação moral para aqueles que exerciam influência sobre outras pessoas. Seu discípulo, Platão, na obra A República,

ISBN 978-65-84142-19-0

argumentava que os governantes deveriam possuir conhecimento, prudência e compromisso com o bem comum, propondo a figura do "rei-filósofo" como modelo ideal de liderança. Já Aristóteles relacionava a liderança à ética e à prática das virtudes, defendendo que o bom líder deveria agir com equilíbrio, justiça e responsabilidade em benefício da coletividade.

Durante o período Renascentista, a reflexão sobre liderança assumiu um caráter mais pragmático. Nicolau Maquiavel em sua obra O Príncipe, analisou o exercício do poder a partir de sua eficácia política, destacando que a manutenção da autoridade depende tanto da capacidade de decisão quanto da adequação às circunstâncias históricas. Sua contribuição com a frase “é muito mais seguro ser temido que amado, quando se tem de optar entre um e o outro”, marcou uma ruptura com a visão exclusivamente moral da liderança, introduzindo uma compreensão centrada na estratégia, na conservação do poder e na leitura realista das relações sociais (Maquiavel, 1983).

No período Iluminista, pensadores como Jean-Jacques Rousseau contribuíram para a reflexão sobre legitimidade, participação e relação entre governantes e governados, ele afirma “Encontrar uma forma de associação que defenda e proteja com toda a força comum a pessoa e os bens de cada associado, e pela qual cada um, unindo-se a todos, obedeça apenas a si mesmo e permaneça tão livre quanto antes (Rousseau, 1999, p.31). Essa perspectiva influenciou concepções posteriores de liderança ao reforçar a importância do consentimento, da responsabilidade pública e da relação entre governantes e governados.

Frente a Modernidade e na Contemporaneidade, o estudo da liderança ampliou-se com o desenvolvimento das organizações e das ciências sociais, sobretudo a partir do século XX. As pesquisas passaram a investigar não apenas traços pessoais do líder, mas também comportamentos, estilos de gestão e variáveis situacionais que afetam sua eficácia. Nesse percurso, surgiram teorias que destacam desde características individuais até abordagens mais dinâmicas, como as teorias comportamentais, situacionais, transformacionais e relacionais, as quais compreendem a liderança como fenômeno contextual, interativo e socialmente construído (Bergamini, 2009; Northouse, 2018).

A Liderança na Administração e seus períodos históricos

A evolução do conceito de liderança na Administração acompanha o desenvolvimento das próprias teorias organizacionais. No final do século XIX e início do século XX, com a consolidação da Administração como campo científico, a liderança estava fortemente associada à racionalização, ao controle, à supervisão e à eficiência produtiva. Frederick Winslow Taylor, por meio da Administração Científica, enfatizou a padronização das

ISBN 978-65-84142-19-0

atividades, a divisão do trabalho e a eliminação de desperdícios, defendendo, simultaneamente, a busca pela prosperidade tanto dos empregadores quanto dos trabalhadores (Taylor, 2012). Henri Fayol, por sua vez, destacou a autoridade formal, a hierarquia, a coordenação e o controle, consolidando uma concepção de liderança vinculada às funções administrativas e à estrutura organizacional (Fayol, 1990).

A partir da década de 1930, a Escola de Relações Humanas modificou essa perspectiva ao atribuir maior importância aos aspectos psicológicos e sociais do trabalho. Os estudos de Elton Mayo, especialmente os realizados em Hawthorne, evidenciaram que fatores relacionais, afetivos e sociais influenciam o comportamento e o desempenho dos trabalhadores (Mayo, 1933). Nesse contexto, Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White desenvolveram estudos sobre os estilos autocrático, democrático e laissez-faire, demonstrando que diferentes formas de liderança produzem efeitos distintos sobre o comportamento dos grupos (Lewin; Lippitt; White, 1939). Douglas McGregor também contribuiu para essa mudança ao formular as Teorias X e Y. Enquanto a Teoria X pressupõe que os indivíduos tendem a evitar o trabalho, necessitam de supervisão e evitam responsabilidades, a Teoria Y considera que o trabalho pode ser uma atividade natural e que, quando adequadamente motivados, os indivíduos são capazes de exercer autocontrole, assumir responsabilidades e contribuir criativamente para os objetivos organizacionais (Mcgregor, 1960).

Posteriormente, as abordagens situacionais e contingenciais passaram a defender que não existe um único estilo de liderança eficaz em todas as circunstâncias. Fred Fiedler argumentou que a efetividade da liderança depende da relação entre as características do líder e as condições da situação. Robert House, por meio da Teoria Caminho-Objetivo, destacou que o líder deve orientar, apoiar e remover obstáculos, ajustando sua atuação às necessidades dos liderados e às exigências do contexto (Fiedler, 1967; House, 1971).

A partir da década de 1970, James MacGregor Burns introduziu a distinção entre liderança transacional e transformacional. A liderança transacional fundamenta-se em relações de troca e recompensas, enquanto a liderança transformacional busca promover mudanças, estimular o desenvolvimento dos indivíduos e construir uma visão compartilhada entre líderes e liderados. Posteriormente, Bernard Bass aprofundou essa abordagem ao demonstrar a relação entre liderança transformacional, motivação, comprometimento e desempenho das equipes, tornando essa perspectiva uma das mais relevantes da Administração contemporânea (Bass, 2008).

Dessa forma, a trajetória histórica da liderança evidencia uma transição de um modelo predominantemente baseado em comando, autoridade e controle para uma concepção mais

ISBN 978-65-84142-19-0

ampla e relacional. Na contemporaneidade, a liderança é compreendida como um processo que envolve não apenas a direção das pessoas, mas também sua mobilização em torno de objetivos comuns, promovendo integração, engajamento, aprendizagem e desenvolvimento, aspectos que contribuem para o alcance dos resultados organizacionais.

Liderança e Gerência

As diferenças entre o comportamento de um líder e um gerente, se dão pelas suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. O gerente se baseia em regras, normas ou procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o líder, a rotina diária é uma constante batalha a ser vencida, enquanto para o líder, é o reinício de novas oportunidades. As crises para o gerente, são problemas desgastantes e aborrecidos, já para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas e superadas com competência e discernimento. Visto isso, de acordo com Arruda (2010), apesar do valor do gerenciamento nas empresas, há maior necessidade de liderança do que gerência nas organizações. Sendo assim, é importante que as empresas tenham líderes e não apenas gerentes:

[...] acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas idéias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas idéias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer (Gomes, 1998, p. 49).

Chrisóstomo (2010), afirma que as habilidades/capacidades e atributos do líder têm um profundo impacto no comportamento dos liderados, pois estes criam confiança na correção das convicções do líder, aceitação irrestrita, afeição pelo líder e obediência voluntária.

Para Rios (2010), tanto a liderança quanto a gerência desempenham papéis muito importantes, porém muito diferentes dentro das organizações, por isso é fundamental que ambas funcionem juntas e trabalhem em conjunto para desenvolver um bom trabalho e obter o melhor resultado possível para as empresas.

Pina e Cunha *et al.* (2005) enfatizaram a importância da diferenciação entre o líder e o gestor. O quadro 1 mostra as diferentes características entre eles:

ISBN 978-65-84142-19-0

Quadro 1 - Diferenças entre gerentes e líderes.

Gerente	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É o original
Focaliza os sistemas e a estrutura	Focaliza as pessoas
Confia no controle	Inspira a confiança
Tem uma visão de curto alcance	Tem uma perspectiva de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Sempre almeja os resultados financeiros	Volta seus olhos para o horizonte
Imita	Gera
Aceita o status quo	Desafia
É o clássico bom soldado	É ele mesmo
Faz as coisas corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: Warren Bennis (2003 *apud* Nascimento, 2008, p.72).

Tipos de Liderança

Conforme Arruda (2010), a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foi elaborada para atuar em um ambiente de máxima estabilidade, predominando entre as empresas um contexto de natureza previsível, mantendo um padrão conservador da realidade, visando manter o *status quo*[1] e enfatizar normas rígidas, com a principal exigência imposta aos empregados o trabalho árduo, obediência ao chefe e seguimento estrito das regras impostas. Havia um acordo de obediência e diligência em troca de segurança, cabendo ao líder apenas pensar e decidir sobre a organização, e ao trabalhador representar a força de trabalho requerida para dar andamento às tarefas solicitadas, seguindo de forma confiável e previsível.

Garcia (2022) considera que o pensamento dos líderes do passado funcionou bem na era industrial, com sua mentalidade de comando e controle total dos funcionários, limitando-se a ideias estreitas acerca do homem organizacional da época, produzindo um efeito desumanizante sobre os próprios trabalhadores. Porém, esses líderes, por terem rigidez cognitiva e falta de receptividade a novas ideias, não possuem capacidade para liderar as organizações do futuro e as gerações de trabalhadores da nova era.

Na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade dos negócios. Sendo assim, percebe-se a necessidade de um novo modelo de liderança, visto que as organizações contemporâneas exigem do líder, a missão de liberar as energias e o potencial

ISBN 978-65-84142-19-0

das pessoas que lidera, visando adquirir e desenvolver talentos, inteligências e conhecimentos, para conseguir, da melhor forma, enfrentar a complexidade das mudanças e dos desafios que as gerações atuais originam (Garcia, 2022).

Caracterizando as lideranças, destaca-se os líderes estratégicos, os gerenciais e os visionários. Os líderes estratégicos sonham e buscam concretizar os seus sonhos. Os gerenciais procuram a estabilidade financeira da organização em curto prazo, mantém o *status quo* e investem em inovações que possam mudar ou aumentar os recursos da organização em longo prazo. Já os visionários procuram a viabilidade em longo prazo da empresa, têm a intenção de mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo. A junção de dois ou mais indivíduos que possuam pensamentos distintos sobre liderança, promove a criação de uma equipe que possui pensamento estratégico e criação de valor para a organização.

Com relação ao paradoxo entre liderar e gerenciar, menciona-se que:

> [...] um líder estratégico cria a desordem, comete erros e, às vezes, é repreendido por seus chefes e subordinados, precisando até desculpar-se com os funcionários por ter criado muita desordem sem que eles estivessem preparados para isso. Entretanto, as recompensas valem a pena, visto que as pessoas que trabalham com esse líder apresentam um aumento em termos de energia e produtividade, realizando mais tarefas em um tempo menor. Eles têm mais prazer no trabalho, tornando-se mais criativos, inovadores e mais propensos a correr riscos, pois sabem que isso aumentará a viabilidade em longo prazo (Rowe, 2002, p. 18).

Características do líder

Ao tratar do tema liderança é importante falar também sobre as características do líder e os traços da personalidade. “No decorrer da evolução do homem, a liderança, primeiramente, foi definida em relação às características da personalidade que diferenciam líderes de não-líderes. Isto é, os estudos buscavam encontrar características pessoais comuns entre os líderes”. (STEFANO E GOMES FILHO, 2003; Mcgregor, 1992 apud Ferreira, 2006, p.25). Essa abordagem predominou desde o início do século XX até o final da década de 40, e foi chamada de Teoria dos Traços”. (Mcgregor, 1992, p.167 apud Ferreira, 2006, p.25).

Chiavenato (2000, p.90) mostra alguns traços característicos da personalidade:

> 1.Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
> 2.Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
> 3.Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
> 4.Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. (grifo do autor).

ISBN 978-65-84142-19-0

Com a evolução dos estudos sobre liderança, observou-se que os líderes poderiam adquirir e modificar habilidades e atitudes através da aprendizagem (Mcgregor, 1992 apud Ferreira, 2006, p.25). Assim, com o passar do tempo essa teoria apresentou falhas e por isso, acabou perdendo sua importância.

Entende-se, então, que mesmo não acreditando que existia um conjunto de traços que identificasse um líder, não podia deixar de reconhecer, ao longo de vários estudos, a existência de duas características da liderança: a influência e a confiança. Assim, percebe-se no que foi estudado até agora, que sem entusiasmo um objetivo jamais será alcançado. O líder entusiasmado é otimista e consegue enxergar oportunidade onde os outros enxergam dificuldade.

Alguns atributos que servem de alicerce para a liderança são mencionados por Nascimento (2008, p.70) onde afirma que:

> [...] os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético em alto nível; e ser sensível às necessidades, aos valores e ao potencial de outros.

Ainda segundo Nascimento (2008, p.70), "acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança". Com isso, observa-se que o líder não nasce pronto para liderar, pois a liderança pode ser aprendida e desenvolvida em qualquer pessoa.

Liderança e Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato (2014), as organizações, embora possuam recursos físicos e estruturais, são constituídas essencialmente por pessoas. São elas que permitem o funcionamento das empresas por meio da execução de atividades, tomada de decisões, liderança, comunicação e gerenciamento dos processos organizacionais. Dessa forma, não existem organizações sem a presença humana, uma vez que são os indivíduos que movimentam e mantêm as atividades empresariais.

Nesse contexto, com o crescimento das demandas, as organizações estabelecem estruturas formais, definem cargos, funções e normas com o objetivo de organizar as atividades e garantir maior previsibilidade e eficiência nos processos. Entretanto, o excesso de burocratização pode limitar a flexibilidade organizacional e impactar a dinâmica das relações humanas no ambiente de trabalho, conforme afirma Chiavenato (2014).

ISBN 978-65-84142-19-0

Assim, o diferencial competitivo das organizações deixa de estar concentrado apenas em recursos materiais e tecnológicos, passando a depender cada vez mais das capacidades humanas.

> As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (Chiavenato, 2014, pg. 5).

Visto isso, as pessoas deixam de ser vistas apenas como recursos operacionais e passam a ocupar posição estratégica dentro das empresas. A liderança assume papel fundamental na gestão de pessoas, uma vez que cabe aos líderes mobilizar, engajar e desenvolver equipes, promovendo um ambiente organizacional mais produtivo e colaborativo. As organizações passaram a investir não apenas em produtos e serviços, mas também nas pessoas responsáveis por desenvolvê-los e aperfeiçoá-los.

Dessa maneira, a valorização humana torna-se elemento indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais e para a construção de vantagens competitivas.

METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como básica, por buscar ampliar o conhecimento científico acerca da liderança, considerando sua origem e evolução histórica, sem finalidade de aplicação prática imediata. Conforme Silva e Menezes (2005), esse tipo de pesquisa visa à produção de novos conhecimentos que contribuam para o avanço da ciência.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, uma vez que se concentra na compreensão e interpretação dos fenômenos relacionados à liderança, mediante a análise de conceitos, teorias e contribuições de diferentes autores, sem emprego de procedimentos estatísticos. Essa perspectiva é coerente com Silva e Menezes (2005), que destacam a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados como elementos centrais da pesquisa qualitativa.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. É exploratória por buscar ampliar a familiaridade com o fenômeno da liderança e compreender sua evolução histórica; e descritiva por sistematizar e apresentar suas principais teorias, estilos e características identificados na literatura, conforme a perspectiva de Gil (2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de livros e artigos científicos, conforme Gil (2002). A utilização de obras clássicas e contemporâneas sobre liderança e Administração possibilitou

fundamentar teoricamente o estudo, bem como analisar a evolução histórica do conceito e suas diferentes abordagens.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a liderança exerce papel fundamental no desenvolvimento das organizações, influenciando, orientando e motivando pessoas na busca por objetivos comuns. Sua concepção evoluiu historicamente de uma característica predominantemente inata para uma competência passível de desenvolvimento, incorporando aspectos relacionados a traços pessoais, comportamentos, situações e relações interpessoais. Nesse processo, evidenciou-se que a eficácia da liderança depende tanto das características do líder quanto de sua capacidade de adaptar-se às necessidades da equipe e ao contexto organizacional.

A análise também demonstrou diferenças entre liderança e gerência: enquanto a liderança está relacionada à inspiração, ao desenvolvimento e ao engajamento das pessoas, a gerência concentra-se na administração de processos, recursos e normas. Nesse contexto, competências como comunicação, empatia, confiança, ética, inteligência emocional e adaptabilidade tornam-se essenciais para o exercício de uma liderança eficaz. Portanto, o desenvolvimento dessas competências é estratégico para a formação de líderes capazes de enfrentar os desafios contemporâneos, fortalecer o comprometimento das equipes e contribuir para o crescimento e os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco.** Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A Importância da Liderança nas Organizações.** Academia-edu. Revista Razão Contábil, 2010.

BASS, Bernard M. **Liderança e desempenho além das expectativas.** Tradução livre. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BURNS, James MacGregor. **Liderança.** Rio de Janeiro: Record, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, André. **Os fatores de motivação no trabalho:** o que pensam os líderes. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006. Acesso em: 16 jun. 2026.

FIEDLER, Fred E. **Uma teoria da eficácia da liderança.** São Paulo: Pioneira, 1981.

GARCIA, Denise Buzatto. **Os Diferentes tipos de Liderança e sua Influência no Clima Organizacional.** CDN Administradores, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOUSE, Robert J. **A teoria caminho-objetivo da eficácia da liderança.** In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 201-223.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **Padrões de comportamento agressivo em climas sociais experimentalmente criados.** In: CARTWRIGHT, Dorwin (org.). *Estudos em dinâmica de grupo*. São Paulo: EPU, 1975.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe.** Tradução de Lívio Xavier. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MAYO, Elton. **Os problemas humanos de uma civilização industrial.** São Paulo: Atlas, 1933.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1992.

NASCIMENTO, Eunice Maria. **Comportamento organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NORTHOUSE, Peter G. **Liderança:** teoria e prática. Porto Alegre: AMGH, 2021.

PLATÃO. **A República.** Tradução de Maria Helena da Rocha Pereira. 14. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2014.

ROSARIO, Edinaldo. **Os Véis do Status Quo nas Organizações.** Publicado em 25 nov. 2023.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

STEFANO, Silvio Roberto; GOMES FILHO, Antonio Costa. **Estilos de liderança:** um estudo comparativo entre empresas de transportes. Revista Capital Científico, Guarapuava, v. 2, n. 1, p. 127-145, 2004. Acesso em: 16 jun. 2026.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VICENTE, Eva Andrés. **Status Quo.** Universidade Complutense de Madrid, 2007.

ISBN 978-65-84142-19-0

MARKETING DIGITAL ORGÂNICO NO SETOR DE ENTRETENIMENTO EM CASAS DE EVENTOS

TORMEN, A. P.[1]

SOCCOL, G. S.[2]

MELLO, L.[3]

TORRES, L. E.[4]

DE SOUZA, J. L.[5]

SARTORI JUNIOR, Z.[6]

Resumo: O presente artigo aborda a aplicação do marketing digital orgânico no setor de entretenimento, com foco em casas de eventos, diante dos desafios relacionados à previsibilidade de público e à venda antecipada de ingressos. Observa-se que a baixa adesão à compra antecipada compromete o planejamento financeiro e operacional dos eventos, além de impactar na competitividade dos estabelecimentos. Nesse contexto, o estudo tem como objetivo desenvolver estratégias de marketing digital orgânico que contribuam para o aumento da previsibilidade de público, o incentivo à venda antecipada de ingressos e a ampliação da participação do público em eventos. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e com procedimento de estudo de caso, tendo como objeto de análise a casa de eventos Complô localizada no município de Erechim/RS. Para tanto, serão analisadas práticas de marketing digital, com ênfase no uso de redes sociais como ferramenta de divulgação, interação e engajamento com o público-alvo. Como resultado, espera-se propor um roteiro estratégico de marketing digital orgânico aplicável ao setor, contribuindo para a melhoria do desempenho dos eventos e para o fortalecimento da presença digital das organizações. Dessa forma, o estudo busca oferecer contribuições práticas e teóricas para o campo do marketing digital no contexto do entretenimento.

Palavras-chave: Marketing Digital. Marketing Orgânico. Casas de Eventos. Redes Sociais. Venda Antecipada.

INTRODUÇÃO

O setor de entretenimento noturno tem sido impactado pelas transformações no comportamento do consumidor e pelo avanço das tecnologias digitais. Nesse contexto, as casas de eventos desempenham papel relevante ao oferecer experiências sociais, culturais e

[1] Gustavo Dambros Malacarne. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[2] Luccas Monteguti Mio Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[3] Felipe Cibulski Munaro. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[4] Igor Antonio Oldra. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[5] Junior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Zílio Sartori Junior. Doutor em Administração pela UNOESC. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

musicais a um público cada vez mais conectado e exigente. Ao mesmo tempo, esses estabelecimentos enfrentam dificuldades relacionadas à previsibilidade de público, à fidelização dos clientes e à venda antecipada de ingressos, fatores que afetam diretamente o planejamento financeiro e operacional dos eventos.

Entre as organizações inseridas nesse cenário encontra-se o Complô, casa de eventos localizada em Erechim, no estado do Rio Grande do Sul. O estabelecimento atua no segmento de entretenimento noturno, promovendo festas temáticas e apresentações de DJs voltadas predominantemente ao público jovem adulto. Seus eventos abrangem diferentes gêneros musicais e contam com setores como pista e áreas VIP, além da comercialização antecipada de ingressos e da reserva de espaços.

A divulgação dos eventos ocorre principalmente por meio das redes sociais, utilizadas para apresentar atrações, interagir com os seguidores e fortalecer a identidade da marca. O marketing digital orgânico assume, portanto, função estratégica, pois permite ampliar o alcance das divulgações e estimular o relacionamento com o público sem depender exclusivamente de investimentos em mídia paga. Entretanto, a decisão de compra realizada frequentemente próxima à data do evento reduz a previsibilidade da demanda e dificulta a organização das atividades.

Diante dessa realidade, o estudo buscou responder de que maneira o marketing digital orgânico pode contribuir para aumentar a previsibilidade de público e ampliar a venda antecipada de ingressos em uma casa de eventos de Erechim/RS. Assim, seu objetivo consistiu em identificar e desenvolver estratégias orgânicas, especialmente nas redes sociais, capazes de fortalecer o engajamento, ampliar o alcance das divulgações e estimular antecipadamente o interesse e a decisão de compra do público.

Para alcançar esse propósito, foram pesquisadas estratégias de marketing digital orgânico aplicadas ao setor de eventos, analisadas as práticas adotadas nas redes sociais do Complô e investigados os principais desafios relacionados à comercialização antecipada de ingressos. Com base nessa análise, foram propostas ações práticas e indicadores de desempenho voltados ao acompanhamento do alcance, do engajamento, das interações e das vendas.

A realização do estudo justifica-se pela necessidade de reduzir as incertezas presentes na gestão de casas de eventos e aperfeiçoar o planejamento de suas atividades. Além de contribuir para o fortalecimento da presença digital e da competitividade do Complô, os resultados podem servir como referência para outras organizações do setor que enfrentem desafios semelhantes.

ISBN 978-65-84142-19-0

REFERENCIAL TEÓRICO

MARKETING DIGITAL

A intensificação do diálogo entre empresas e consumidores impulsionou a criação de canais de comunicação direta e tornou as redes sociais relevantes para a divulgação de produtos e serviços (Santos, 2022). Esse movimento exige que as organizações desenvolvam sua atuação digital com foco no consumidor (Kotler; Keller, 2006). Para Kotler e Armstrong (2003, p. 4), marketing é o "processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com estes para capturar o seu valor em troca". Assim, sua função ultrapassa a venda direta e envolve a compreensão das necessidades do público e a construção de relacionamentos.

O ambiente digital ampliou as ferramentas disponíveis para esse relacionamento. O marketing digital integra conceitos tradicionais a canais como redes sociais, e-mails, websites e comércio eletrônico, permitindo alcançar o consumidor com maior eficiência e adequar a comunicação à sua jornada (Gabriel, 2020). As organizações passam, portanto, a utilizar esses recursos para gerar valor, aproximar-se do público e orientar suas decisões de comunicação.

Com o avanço tecnológico, o marketing também incorporou dados, inteligência artificial e automação. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) destacam o uso de tecnologias que reproduzem aspectos do comportamento humano para criar, comunicar, entregar e ampliar valor ao longo da jornada do cliente. Nessa perspectiva, o foco não se limita ao produto, mas abrange toda a experiência do consumidor e a personalização das interações.

REDES SOCIAIS NO MARKETING

A presença nas redes sociais representa uma vantagem competitiva para as organizações. Afonso e Borges (2013) afirmam que uma estratégia estruturada nesses canais pode potencializar negócios, diferenciar a empresa da concorrência, consolidar seu posicionamento e gerar valor para os clientes. Essas plataformas aproximam usuários e organizações ao oferecer espaços de comunicação, interação e socialização (Santos, 2022), exercendo influência relevante sobre as formas contemporâneas de relacionamento (Pompei *et al.*, 2022).

No marketing digital, as redes sociais funcionam como canais de divulgação, posicionamento e relacionamento. Além de ampliar a visibilidade, permitem observar reações do público, responder rapidamente e ajustar conteúdos de acordo com seus interesses. A ausência ou a atuação inconsistente nesses ambientes pode fragilizar a percepção da marca;

ISBN 978-65-84142-19-0

por isso, a presença digital deve ser planejada para construir identidade, confiança e continuidade no contato com os consumidores (Gabriel, 2020).

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A compreensão do consumidor constitui um dos fundamentos do marketing. Kotler e Keller (2006) relacionam o marketing à identificação e à satisfação lucrativa das necessidades, enquanto Cobra (2009) destaca que as decisões mercadológicas devem considerar desejos e necessidades do público. Quanto maior o conhecimento sobre o cliente e sua jornada, maior a possibilidade de desenvolver ofertas e comunicações adequadas ao contexto de compra.

Nesse cenário, o marketing de conteúdo busca atrair e engajar por meio da entrega de informações, entretenimento e utilidade, substituindo parte da comunicação centrada exclusivamente na venda. Rezende (2019) ressalta que o conteúdo deve partir do que os clientes necessitam, enquanto Godin (2008) defende mensagens esperadas, pessoais e contextualizadas. A geração de valor e a relevância favorecem a construção de autoridade, confiança e relacionamento, elementos capazes de influenciar decisões futuras.

No ambiente digital, a simples presença não garante resultados. Diante do excesso de informações, as organizações precisam produzir conteúdos coerentes com os interesses de sua audiência e capazes de converter atenção em relacionamento (Gabriel, 2020). Para casas de eventos, isso implica compreender os fatores que estimulam a participação, o compartilhamento das divulgações e a compra antecipada de ingressos.

MARKETING DIGITAL ORGÂNICO

O marketing digital orgânico baseia-se na atração do público sem depender diretamente de mídia paga, utilizando conteúdos relevantes e interação contínua para construir presença digital. Halligan e Shah (2014) destacam que essa abordagem permite que as organizações sejam encontradas quando o consumidor manifesta interesse, fortalecendo sua autoridade e criando ativos capazes de gerar resultados ao longo do tempo.

Sua eficiência depende da consistência, da relevância e da adequação dos conteúdos aos canais utilizados. Embora estratégias pagas possam produzir alcance imediato, as ações orgânicas tendem a acumular valor à medida que publicações, relacionamentos e conteúdos permanecem acessíveis. Recursos de otimização para mecanismos de busca, quando aplicáveis, também ampliam a visibilidade e favorecem fluxos recorrentes de visitantes (Patel, 2019).

ISBN 978-65-84142-19-0

A organização dessas ações pode acompanhar as diferentes etapas da jornada do consumidor. Deiss e Henneberry (2017) indicam que os funis de marketing alinham comunicação e oferta ao nível de interesse do público, aumentando a eficiência das conversões. Além da visibilidade, tornam-se importantes o momento da comunicação e a rapidez das interações, pois conteúdos distribuídos quando a demanda surge podem ampliar o impacto sobre a decisão do consumidor (Scott, 2013).

A entrega contínua de valor fortalece o relacionamento e aumenta a probabilidade de conversão (Vaynerchuk, 2013). Em casas de eventos, essa lógica pode ser aplicada por meio de bastidores, depoimentos, conteúdos audiovisuais, enquetes, contagens regressivas e interação com os seguidores. Quando planejadas, essas ações ajudam a manter o evento presente na rotina digital do público e podem antecipar sua decisão de compra.

METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como qualitativa e aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos. Quanto aos procedimentos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso da casa de eventos Complô, localizada em Erechim/RS. A abordagem qualitativa possibilitou interpretar as práticas de marketing digital orgânico adotadas pela organização e sua relação com o comportamento do público, enquanto a natureza aplicada permitiu direcionar os resultados à solução de dificuldades relacionadas à previsibilidade de público e à venda antecipada de ingressos.

COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio da observação das práticas de marketing digital adotadas pelo Complô e do levantamento de informações secundárias. Foram analisadas as ações desenvolvidas nas redes sociais, considerando frequência e formatos das publicações, comunicação com o público, alcance, curtidas, comentários, compartilhamentos e demais interações disponíveis. Também foram utilizados livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos sobre marketing digital, marketing orgânico, redes sociais e comportamento do consumidor. Os dados foram examinados de forma descritiva e comparativa, buscando identificar padrões, avaliar os resultados das ações realizadas e reconhecer oportunidades de melhoria.

ISBN 978-65-84142-19-0

MÉTODO DE TRABALHO

Inicialmente, foram pesquisadas estratégias de marketing digital orgânico aplicáveis ao setor de eventos. Em seguida, analisaram-se as redes sociais e as práticas de divulgação do Complô, com atenção à regularidade das publicações, aos formatos de conteúdo, ao engajamento e aos estímulos à compra antecipada. Posteriormente, foram examinadas ações como a parceria com o estabelecimento Pata de Lagarto, a produção de conteúdos de bastidores, o registro fotográfico profissional e a concessão de benefícios para clientes que chegassem antecipadamente aos eventos.

Com base nas informações obtidas, foram propostas ações como divulgação antecipada das atrações, contagens regressivas, depoimentos de participantes, enquetes, caixas de perguntas e conteúdos produzidos pelo público. Para acompanhar o desempenho, foram considerados indicadores relacionados ao alcance, à taxa de engajamento, às interações, aos cliques nos links de venda e ao volume de ingressos comercializados antecipadamente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados demonstraram impacto significativo das estratégias implementadas. A parceria realizada com o estabelecimento Pata de Lagarto resultou na distribuição de aproximadamente 50 ingressos promocionais, apresentando taxa de conversão de 80%, o que corresponde à participação efetiva de cerca de 40 pessoas nos eventos. Considerando a média de 170 ingressos comercializados após a implementação das estratégias, verifica-se que os participantes oriundos da parceria representaram aproximadamente 23,5% do público total dos eventos, evidenciando a relevância da ação para a atração de novos clientes.

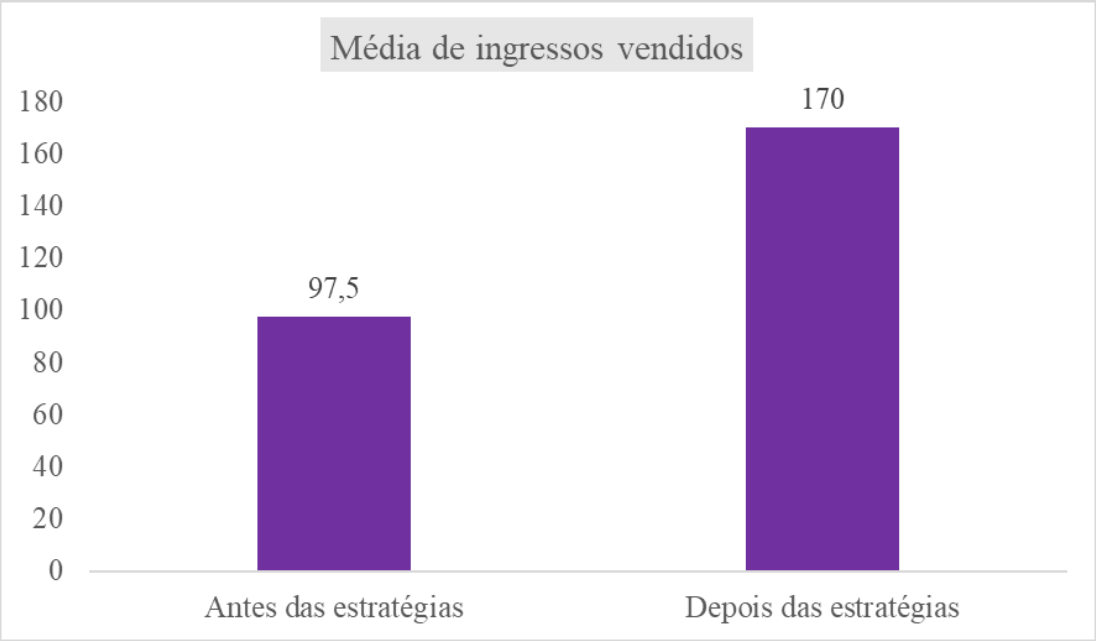
Em relação ao volume total de ingressos comercializados, observou-se crescimento expressivo após a implementação das ações de marketing. Antes das estratégias, os eventos apresentavam média entre 90 e 105 ingressos vendidos, enquanto posteriormente passaram a registrar entre 160 e 180 ingressos por evento. Considerando as médias dos períodos, verificou-se um aumento aproximado de 74,4% nas vendas, com crescimento mínimo de 52,4% e máximo de 100%, evidenciando a efetividade das ações desenvolvidas para ampliação do alcance da marca, fortalecimento do engajamento do público e aumento da participação nos eventos.

Além do aumento na venda antecipada de ingressos, observou-se também crescimento nas vendas realizadas diretamente na entrada dos eventos. Antes da implementação das estratégias de marketing, a média era de aproximadamente 40 ingressos vendidos por noite no

ISBN 978-65-84142-19-0

local. Após a execução das ações propostas, esse número passou para cerca de 60 ingressos por evento, representando um aumento de 50%. Esse resultado demonstra que as estratégias não apenas impulsionaram as vendas antecipadas, mas também ampliaram o alcance das divulgações e despertaram maior interesse do público, refletindo em um volume superior de participantes que optaram por adquirir ingressos no momento do evento.

Figura 1 – Comparação da média de ingressos vendidos antes e após a implementação das estratégias de marketing

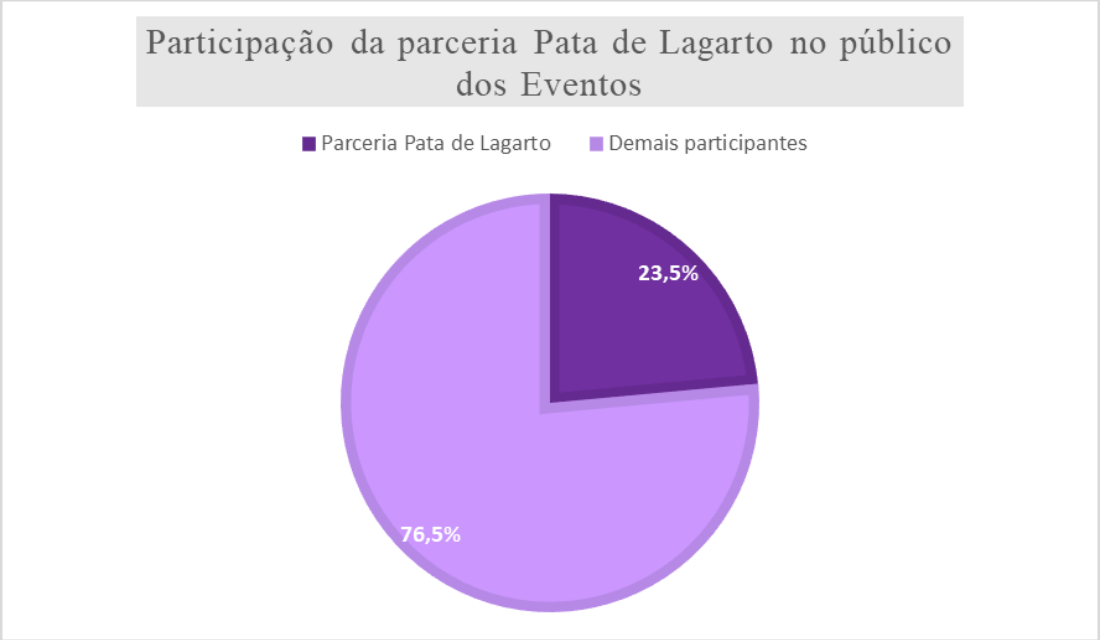


Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Conforme demonstrado na Figura 1, a média de ingressos vendidos aumentou de 97,5 para 170 por evento após a implementação das estratégias de marketing, representando um crescimento aproximado de 74,4%.

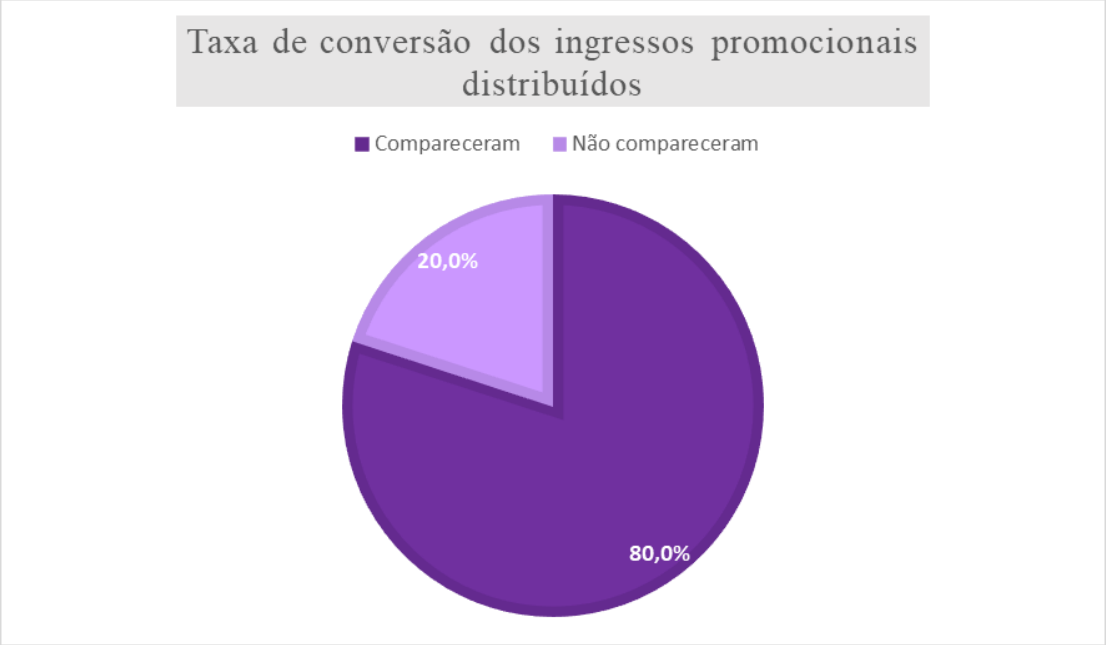
ISBN 978-65-84142-19-0

Figura 2 – Participação da parceria Pata de Lagarto no público total dos eventos



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Figura 3 – Taxa de conversão dos ingressos promocionais distribuídos

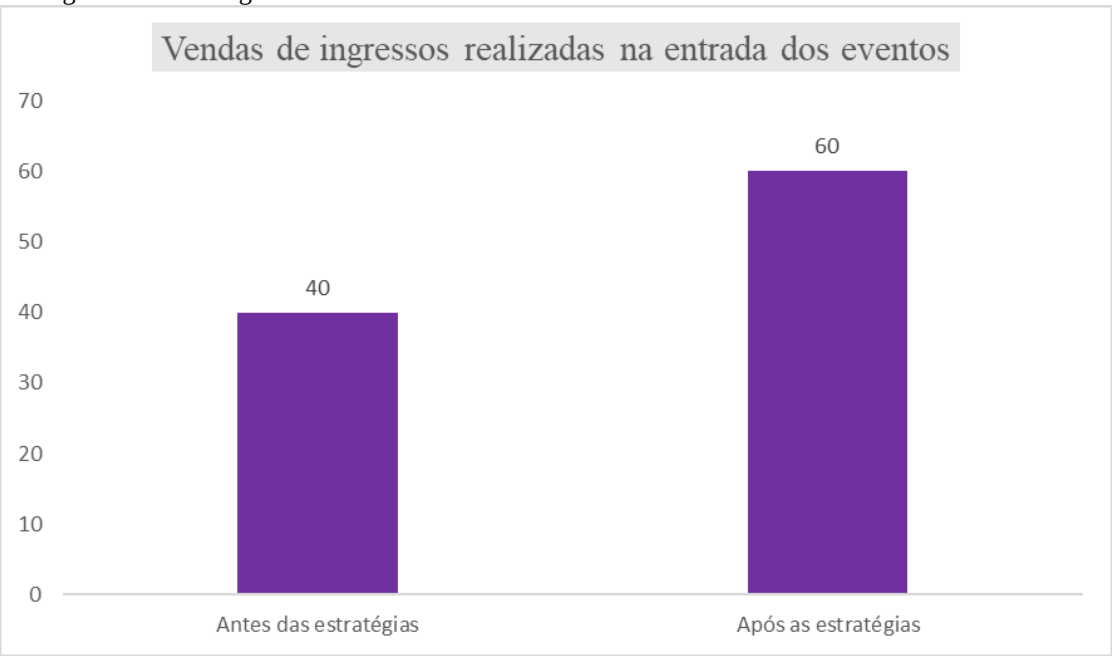


Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Conforme apresentado na Figura 3, a distribuição de ingressos promocionais obteve taxa de conversão de 80%, com aproximadamente 40 dos 50 ingressos distribuídos resultando na participação efetiva do público nos eventos. O baixo índice de não comparecimento (20%) evidencia a efetividade da ação na atração de participantes.

ISBN 978-65-84142-19-0

Figura 4 – Comparação das vendas de ingressos realizadas na entrada dos eventos antes e após a implementação das estratégias de marketing



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Conforme apresentado na Figura 4, as vendas de ingressos realizadas na entrada dos eventos aumentaram de 40 para 60 por noite após a implementação das estratégias de marketing, representando crescimento de 50% e evidenciando o aumento da demanda espontânea do público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar estratégias de marketing digital orgânico capazes de contribuir para o aumento da previsibilidade de público e para a ampliação da venda antecipada de ingressos em uma casa de eventos de Erechim/RS. Os resultados demonstraram que ações baseadas em parcerias locais, produção de conteúdo, interação nas redes sociais e incentivos promocionais podem ampliar o alcance da divulgação e influenciar positivamente a participação do público.

Após a implementação das estratégias, a média de ingressos vendidos por evento passou de 97,5 para 170, representando crescimento aproximado de 74,4%. A parceria com o estabelecimento Pata de Lagarto apresentou conversão de 80%, com o comparecimento de aproximadamente 40 das 50 pessoas contempladas, equivalentes a cerca de 23,5% do público médio dos eventos analisados. Também houve aumento de 50% nas vendas realizadas na entrada, que passaram de aproximadamente 40 para 60 ingressos por noite.

ISBN 978-65-84142-19-0

Esses resultados indicam que o marketing digital orgânico pode contribuir para ampliar a visibilidade dos eventos, fortalecer o relacionamento com o público e estimular a decisão de compra. Entretanto, o aumento das vendas na entrada demonstra que ainda existe espaço para aperfeiçoar especificamente a antecipação das compras. Recomenda-se, portanto, manter um calendário contínuo de conteúdos, divulgar atrações com maior antecedência, utilizar benefícios progressivos e acompanhar indicadores como alcance, engajamento, cliques e vendas por período.

Como limitação, o estudo concentrou-se em uma única organização e em um conjunto específico de ações, o que restringe a generalização dos resultados. Pesquisas futuras poderão analisar períodos mais longos, comparar diferentes eventos e investigar separadamente o impacto de cada estratégia sobre a venda antecipada. Conclui-se que a utilização planejada e contínua do marketing digital orgânico representa uma alternativa viável para melhorar o desempenho comercial e apoiar a tomada de decisões em casas de eventos.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Carolina; BORGES, Letícia. **Social Target:** da estratégia à implementação – como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio. Barreiro: Topbooks, 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2009.

DEISS, Ryan; HENNEBERRY, Russ. **Marketing digital para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. 2. ed. atualizada. São Paulo: Atlas, 2020.

GODIN, Seth. **Marketing de permissão**: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

HALLIGAN, Brian; SHAH, Dharmesh. **Inbound marketing**: seja encontrado usando Google, mídias sociais e blogs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0:** tecnologia para a humanidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PATEL, Neil. **Marketing digital na prática:** como criar estratégias eficazes para gerar tráfego, leads e vendas. São Paulo: DVS Editora, 2019.

POMPEI, Telêmaco; GOUVEIA, Luís Manuel Borges; RAMOS, Paulo Fonseca Matos da Silva. **Redes sociais:** influência, identidade e diferença na contemporaneidade. Em Sociedade, v. 3, n. 2, p. 93–111, 2022.

REZENDE, Paulo. **Marketing de conteúdo**: a moeda do século XXI. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

SANTOS, Carla Priscilla Mendonça. **Marketing digital:** redes sociais como canal de comunicação entre empresas e consumidores. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 7, ed. 8, v. 2, p. 5-16, ago. 2022.

SCOTT, David Meerman. **As novas regras de marketing e RP**: como usar notícias, blogs, podcasts e redes sociais para atingir diretamente o comprador. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

VAYNERCHUK, Gary. **Jab, jab, jab, right hook**: how to tell your story in a noisy social world. New York: HarperBusiness, 2013.

ISBN 978-65-84142-19-0

PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS RELACIONADOS AOS CATÁLOGOS DE TECIDOS E À APRESENTAÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE ERECHIM/RS

KAMINSCKI, B. B.[1]

NUNES, D. S.[2]

GEMELLI, R. V.[3]

VARGAS, G.[4]

CARDOSO, M. M.[5]

KUIAWINSKI, D. L.[6]

Resumo: O artigo analisa a organização e a padronização dos procedimentos operacionais relacionados aos catálogos de tecidos e à apresentação de produtos acabados em uma empresa de confecção de Erechim/RS. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com fins descritivos e exploratórios, realizada por meio de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por observação direta, análise documental e conversas informais com colaboradores. Os resultados demonstram que a ausência de padronização compromete o fluxo de informações, gera falhas de comunicação e prejudica o atendimento ao cliente. Conclui-se que a implementação de ferramentas padronizadas contribui para a melhoria da organização interna, da comunicação com os clientes e da eficiência organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Padronização. Gestão da Informação. Indústria de Confecção.

INTRODUÇÃO

A indústria têxtil e de confecção possui expressiva relevância econômica e social no Brasil, destacando-se pela geração de empregos e pela diversidade de produtos ofertados ao mercado. Em um cenário marcado pela competitividade e pela constante exigência por qualidade, as empresas do setor enfrentam desafios relacionados à organização dos processos e à clareza das informações utilizadas internamente e no atendimento aos clientes.

No contexto das confecções, a ausência de padronização na apresentação de tecidos e produtos acabados pode ocasionar falhas de comunicação, retrabalho e dificuldades na

[1] Brenda Baruffi Kaminscki. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Daiane dos Santos Nunes. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Rafaela Vitória Gemelli. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Gustavo Vargas. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Monique Moreira Cardoso. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Darcí Luiz Kuiawinski. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS. Professor do curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

tomada de decisão. Informações transmitidas de forma informal ou não estruturada tendem a gerar inconsistências, afetando tanto o desempenho interno quanto a percepção do cliente sobre a empresa.

Diante desse cenário, o presente artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como organizar e padronizar os procedimentos operacionais relacionados aos catálogos de tecidos e à apresentação de produtos acabados, de modo a melhorar o fluxo de informações, a comunicação com os clientes e a tomada de decisão em uma empresa de confecção da cidade de Erechim/RS? O objetivo geral deste estudo é propor a padronização dos procedimentos operacionais relacionados aos catálogos de tecidos e à apresentação de produtos acabados, visando maior eficiência organizacional. Para alcançar esse objetivo, o estudo analisa os processos existentes, identifica as principais dificuldades decorrentes da ausência de padrões, desenvolve ferramentas de organização e avalia suas contribuições para o fluxo de informações e o atendimento ao cliente.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de processos compreende o planejamento, a execução, o controle e a melhoria contínua das atividades organizacionais, com o objetivo de aumentar a eficiência e alinhar os processos aos objetivos estratégicos da empresa. No setor de confecção, onde há diversas etapas produtivas e grande fluxo de informações, a gestão de processos torna-se essencial para evitar falhas, desperdícios e retrabalho (Slack; Chambers; Johnston, 2010).

Sob essa perspectiva, os processos devem ser compreendidos como um conjunto integrado de atividades, no qual as informações precisam circular de maneira clara entre os setores. Quando uma etapa depende de dados incompletos ou transmitidos de forma informal, aumenta-se a possibilidade de erros e de repetição de tarefas. A organização do fluxo de informações, portanto, passa a ser parte relevante do desempenho operacional.

Em uma empresa de confecção, essa necessidade é ainda mais evidente porque a produção e o atendimento envolvem diferentes especificações, como tipos de tecido, cores, características dos materiais, modelos e formas de apresentação. A existência de procedimentos definidos permite que essas informações sejam consultadas e utilizadas de maneira uniforme, reduzindo a dependência do conhecimento individual dos colaboradores.

Processos mal definidos ou desorganizados comprometem o desempenho organizacional e dificultam a padronização das rotinas, impactando diretamente o atendimento ao cliente e a qualidade dos produtos oferecidos. Campos (2014) destaca a

ISBN 978-65-84142-19-0

importância do gerenciamento da rotina e da definição de padrões para assegurar estabilidade às atividades e facilitar o acompanhamento dos resultados.

Processos mal definidos ou desorganizados comprometem o desempenho organizacional e dificultam a padronização das rotinas, impactando diretamente o atendimento ao cliente e a qualidade dos produtos oferecidos.

A padronização de processos estabelece critérios e procedimentos claros para a execução das atividades, garantindo uniformidade, previsibilidade e controle dos resultados. Trata-se de um elemento fundamental da gestão da qualidade, pois reduz variações indesejadas e facilita o treinamento de colaboradores (Paladini, 2012).

No ambiente organizacional, a padronização contribui para a redução de erros, melhora a comunicação interna e assegura maior confiabilidade das informações. No contexto das empresas de confecção, a padronização das informações sobre tecidos e produtos acabados é essencial para garantir clareza e consistência no atendimento ao cliente.

A padronização, entretanto, não significa tornar o trabalho rígido ou impedir melhorias. Pelo contrário, procedimentos documentados criam uma referência comum para a execução das atividades e permitem que alterações sejam realizadas de forma controlada. Dessa maneira, o padrão pode ser utilizado como base para identificar desvios, corrigir problemas e aperfeiçoar continuamente as rotinas.

Para Campos (2014), a definição clara da rotina favorece o controle das atividades e a manutenção dos resultados esperados. Aplicada ao objeto deste estudo, essa lógica permite estabelecer critérios mínimos para a identificação, organização, atualização e utilização das informações presentes nos catálogos e nos materiais de apresentação dos produtos.

No ambiente organizacional, a padronização contribui para a redução de erros, melhora a comunicação interna e assegura maior confiabilidade das informações. No contexto das empresas de confecção, a padronização das informações sobre tecidos e produtos acabados é essencial para garantir clareza e consistência no atendimento ao cliente.

A informação é um recurso estratégico para as organizações, sendo indispensável para a tomada de decisão e para a eficiência dos processos internos. A gestão da informação envolve a organização, o tratamento e o uso adequado dos dados, de forma a gerar valor para a empresa (Davenport, 1998).

Davenport (1998) ressalta que a informação deve ser administrada considerando não apenas sua existência, mas também a forma como é obtida, organizada, compartilhada e utilizada. Assim, a disponibilidade de informações não garante, por si só, qualidade na tomada

ISBN 978-65-84142-19-0

de decisão: é necessário que os dados estejam acessíveis, compreensíveis e confiáveis para os usuários que dependem deles.

A comunicação organizacional, por sua vez, é fundamental para o alinhamento das atividades internas e para o relacionamento com os clientes. Informações claras, organizadas e padronizadas reduzem ruídos de comunicação e fortalecem a imagem institucional da empresa. Chiavenato (2014) também evidencia a importância da comunicação e da integração entre pessoas para o funcionamento das organizações.

No caso analisado, a padronização dos catálogos pode atuar como instrumento de gestão da informação, pois reúne em um único padrão elementos que anteriormente poderiam ser transmitidos de maneira dispersa. Da mesma forma, a padronização da apresentação dos produtos acabados favorece a uniformidade da comunicação comercial e facilita a consulta por diferentes colaboradores.

Qualidade, melhoria contínua e atendimento ao cliente

A gestão da qualidade está relacionada à capacidade da organização de estruturar seus processos de forma que os resultados atendam aos requisitos estabelecidos. Para Paladini (2012), a qualidade deve ser tratada de maneira integrada aos processos, considerando as necessidades dos usuários e a busca sistemática por melhorias. Nesse sentido, a padronização dos materiais utilizados no atendimento pode contribuir para a redução de variações e para maior consistência na prestação do serviço.

A apresentação de produtos acabados também possui relação com a percepção de valor do cliente. Quando as informações são apresentadas de forma organizada, com critérios semelhantes para diferentes produtos, facilita-se a comparação e reduz-se a possibilidade de interpretações divergentes. No contexto deste estudo, a proposta de padronização procura aproximar a qualidade operacional da qualidade percebida pelo cliente.

A melhoria contínua depende, ainda, do acompanhamento da rotina e da identificação de oportunidades de correção. Dessa forma, os padrões propostos devem ser revisados quando houver alteração de materiais, produtos, necessidades dos clientes ou procedimentos internos. O padrão deixa de ser apenas um documento e passa a funcionar como referência para a manutenção e o aprimoramento das atividades (Campos, 2014).

A comunicação organizacional, por sua vez, é fundamental para o alinhamento das atividades internas e para o relacionamento com os clientes. Informações claras, organizadas e padronizadas reduzem ruídos de comunicação e fortalecem a imagem institucional da empresa.

ISBN 978-65-84142-19-0

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca propor soluções práticas para um problema real identificado na empresa estudada. Quanto à abordagem, é qualitativa, uma vez que analisa processos organizacionais e aspectos relacionados à comunicação e à organização das informações.

Em relação aos fins, o estudo é descritivo e exploratório, pois descreve a situação atual da empresa e explora possibilidades de melhoria. Quanto aos meios, utiliza-se o método de estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada do contexto organizacional.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta dos processos internos, análise de documentos utilizados na apresentação de tecidos e produtos, além de conversas informais com colaboradores envolvidos nos setores de atendimento e desenvolvimento de produtos.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, por meio da interpretação das informações obtidas na observação, nos documentos e nos relatos dos colaboradores. A análise permitiu identificar falhas, inconsistências e oportunidades de melhoria relacionadas à organização e à padronização das informações.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A análise evidenciou a inexistência de padrões definidos para a organização das informações sobre tecidos e produtos acabados. As informações eram transmitidas de forma informal, ocasionando falhas de comunicação, dificuldades de acesso aos dados e inconsistências no atendimento ao cliente. Esse cenário demonstra que o problema não estava somente na disponibilidade das informações, mas principalmente na ausência de uma forma única de organizá-las e apresentá-las.

No processo relacionado aos tecidos, a falta de um padrão dificulta a consulta e a identificação das características dos materiais. Quando cada informação depende da memória, da experiência ou de registros diferentes, aumenta-se a possibilidade de divergências entre o que é informado internamente e o que chega ao cliente. A criação de cartelas de amostras com informações estruturadas representa, nesse sentido, uma forma de transformar conhecimento disperso em uma referência de consulta.

ISBN 978-65-84142-19-0

Na apresentação dos produtos acabados, a utilização de modelos padronizados contribui para estabelecer uma sequência e uma forma comum de exposição das informações. Isso facilita a comparação entre produtos e reduz a necessidade de reconstruir as informações a cada atendimento. A proposta também favorece a continuidade do trabalho quando diferentes colaboradores precisam consultar ou apresentar os mesmos produtos.

Como proposta de melhoria, foram desenvolvidas ferramentas padronizadas, como cartelas de amostras de tecidos com informações estruturadas e modelos padronizados para a apresentação de produtos acabados. Os resultados indicam que a padronização contribui para a melhoria do fluxo de informações, fortalecimento da comunicação com os clientes e apoio à tomada de decisão.

A proposta está alinhada ao conceito de padronização discutido por Paladini (2012), uma vez que procura reduzir variações desnecessárias na execução e na comunicação dos processos. Também se relaciona ao gerenciamento da rotina apresentado por Campos (2014), pois estabelece uma referência para que as atividades possam ser realizadas de maneira mais uniforme e posteriormente aperfeiçoadas.

Outro aspecto identificado é a contribuição para a gestão da informação. Conforme Davenport (1998), o valor da informação depende de sua organização e utilização. No contexto estudado, organizar os dados dos tecidos e dos produtos em instrumentos padronizados facilita o acesso e diminui a dependência de informações transmitidas exclusivamente de maneira verbal. Isso pode tornar o processo de atendimento mais consistente e favorecer decisões baseadas em informações disponíveis e organizadas.

Do ponto de vista do cliente, a padronização tende a contribuir para uma apresentação mais profissional dos produtos. A existência de materiais estruturados pode facilitar a compreensão das características dos itens e transmitir maior segurança durante o atendimento. Dessa forma, a melhoria proposta possui impacto potencial tanto no ambiente interno quanto na relação da empresa com o mercado.

Apesar das contribuições identificadas, a proposta deve ser acompanhada de atualização periódica. Novos tecidos, alterações de produtos e mudanças nas necessidades dos clientes podem exigir ajustes nos catálogos e nos modelos de apresentação. Portanto, a padronização deve ser entendida como um processo contínuo, no qual os instrumentos são revisados e aprimorados de acordo com a experiência de uso e com as necessidades da organização.

ISBN 978-65-84142-19-0

CONCLUSÕES

O estudo evidenciou a importância da gestão de processos e da padronização da informação no contexto de uma empresa de confecção. A ausência de padrões na apresentação de tecidos e produtos acabados mostrou-se um fator limitante para a eficiência organizacional e para a qualidade do atendimento ao cliente.

A partir da análise realizada, foi possível identificar que a informalidade na transmissão das informações favorecia inconsistências, dificultava o acesso aos dados e aumentava a dependência do conhecimento individual dos colaboradores. Dessa forma, o problema de pesquisa foi enfrentado por meio da proposição de procedimentos e instrumentos capazes de organizar as informações e estabelecer uma referência comum para sua utilização.

O objetivo geral de propor a padronização dos procedimentos operacionais relacionados aos catálogos de tecidos e à apresentação de produtos acabados foi atendido por meio do desenvolvimento de cartelas de amostras com informações estruturadas e de modelos padronizados para a apresentação dos produtos. A proposta também contempla os objetivos específicos ao considerar a análise dos processos existentes, a identificação das falhas, o desenvolvimento das ferramentas e a avaliação qualitativa de suas contribuições.

A proposta de padronização apresentada demonstra-se viável e alinhada às necessidades da empresa, contribuindo para a organização interna, melhoria da comunicação e apoio à tomada de decisão. Além disso, pode favorecer maior uniformidade no atendimento e uma apresentação mais profissional dos produtos, aspectos relevantes em um ambiente competitivo.

Como limitação, destaca-se o foco em uma única empresa e a utilização de abordagem qualitativa, o que impede generalizações para todo o setor de confecção. Também não foram utilizados indicadores quantitativos para medir, em termos numéricos, os efeitos da implantação. Como possibilidade para estudos futuros, recomenda-se acompanhar a utilização dos instrumentos ao longo do tempo e desenvolver indicadores relacionados à redução de retrabalho, tempo de localização das informações, ocorrência de inconsistências e percepção dos usuários internos e clientes.

Conclui-se, portanto, que a padronização dos procedimentos relacionados aos catálogos de tecidos e à apresentação de produtos acabados constitui uma alternativa prática para fortalecer a organização das informações e melhorar os processos de comunicação da empresa. A manutenção dos padrões e sua revisão periódica serão fundamentais para que os benefícios sejam preservados e para que a proposta acompanhe as mudanças da organização.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Falconi, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática**.** São Paulo: Atlas, 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PLR COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NA MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

BALDISSERA, B. N.[1]
TONIN, G.[2]
VACCARO, J. K.[3]
FRANÇA, V. L.[4]
DE SOUZA, J. L.[5]
MAZON, F. S.[6]

Resumo: O Programa de Participação nos Lucros (PLR) surge em um cenário onde as empresas que adotam medidas de valorização dos colaboradores ganham competitividade. A partir de uma análise qualitativa e exploratória baseada na literatura de gestão de pessoas e em marcos regulatórios - como a Lei nº 10.101/2000-, este artigo examina como a implementação da PLR atua como ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional, com foco em seus impactos dentro das instituições e no retorno que o benefício gera tanto para os colaboradores quanto para as empresas.

Palavras-chave: Benefícios. Valorização. Produtividade.

INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, caracterizado por alta competitividade e constantes mudanças econômicas e sociais, a Gestão de Pessoas se consolida ainda mais como um dos principais pilares das empresas, responsáveis por garantir o sucesso das organizações. Com a necessidade de atrair, reter e engajar talentos que contribuam com o desenvolvimento dos negócios, o salário fixo já deixou de ser um grande atrativo, e tem se mostrado insuficiente para atender a demanda de alta performance das empresas.

Entre as ferramentas de valorização profissional, destaca-se a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Esse mecanismo transforma o ambiente empresarial em uma

[1] Bernardo Nonemacher Baldissera. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[2] Guilherme Tonin. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Julia Vendrame Dendena. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Júlia Knapik Vaccaro. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[5] Júnior Luiz de Souza. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Fernando Sergio Mazon. Mestre em Administração pela PUCPR. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

corresponsabilidade. Isso porque as equipes compreendem que o cumprimento de metas e desempenhos colabora com os resultados financeiros das instituições, que por desfecho acarreta a destinação de parte dos lucros para os colaboradores. Assim, a ferramenta deixa de ser vista como um gasto e passa a ser um correspondente de desempenho e investimento na cultura organizacional.

Nesse sentido, o presente artigo tem como foco de analisar como a implementação de PLR atua no desenvolvimento das empresas que aderem ao programa. É importante não analisar apenas o viés financeiro, mas também como a equipe de colaboradores atua profissionalmente quando uma instituição fornece esse benefício.

REFERENCIAL TEÓRICO

A origem do termo "salário"

A ideia de remunerar alguém pelo seu trabalho surgiu muito antes do que se pensa. A palavra salário surgiu na Roma antiga, derivada da palavra em latim *"salarium"*. Embora muita gente ache que esse termo surgiu pelo pagamento feito em sal, a realidade é um pouco diferente. Na verdade, as pessoas, e principalmente os funcionários do Estado e do exército romano recebiam seu pagamento em moedas metálicas. Por fim, grande parte ou a totalidade desse recurso era destinado exclusivamente à aquisição de sal. Esse mineral era essencial na época, visto que não havia refrigeração e era necessário preservar as comidas, como carnes, peixes e outros alimentos.

É por esse fato que o mito popular de que o pagamento era feito em sal se tornou famoso, mas na verdade o mineral era o produto final que seria adquirido com os pagamentos.

Novas formas de remuneração

Com o passar dos séculos, passando para a era da Revolução Industrial (século XVIII), a ideia de pagar o funcionário apenas com um salário fixo começou a parecer insuficiente. Isso porque caso o operário fizesse o seu trabalho fixo, ou produzisse mais do que o esperado, a remuneração não iria sofrer alterações, o que levava a limitações no engajamento operário. Pode-se compreender o contexto do programa de benefícios com a citação de Frederick Taylor:

> "O principal objetivo da administração deve ser assegurar a máxima prosperidade para o empregador, acompanhada da máxima prosperidade para o empregado. (Taylor, 1911).

ISBN 978-65-84142-19-0

A reflexão apresentada por Taylor em sua obra *Os princípios da Administração Científica,* publicada em 1911, evidencia o peso que a remuneração tem no desenvolvimento e na continuidade de uma empresa. Ao longo do século XX a percepção de salário sofreu mudanças que desencadearam o que se usa atualmente no quesito remuneração. Desde aquela época já se sabia que as empresas que adotavam mecanismos de maior valorização tenderiam a ter maior sucesso ao longo do tempo.

Nesse caso, os gestores da época passaram a adotar formas de recompensa que não se baseavam somente no salário fixo e quantia de peças produzidas. O desempenho geral da empresa e as metas batidas resultavam em um bônus coletivo, o que gerava a sensação de corresponsabilidade e parceria.

Porém no início não havia legislação ou algum sindicato que auxiliasse na regulamentação, por isso as empresas tinham certa autonomia para decidirem como fariam essa distribuição de lucros e a transparência dos pagamentos não era algo fiscalizado.

Remuneração Estratégica e Remuneração Variável

A remuneração estratégica consiste em um conjunto de práticas utilizadas pelas empresas para ajustar os interesses dos colaboradores aos objetivos das organizações. É nesse sentido que a remuneração variável surge como uma importante ferramenta, pois permite recompensar o trabalho e o desempenho de forma individual, coletivo ou da organização como um todo. De acordo com Chiavenato (2021), a remuneração estratégica busca estimular o desenvolvimento profissional das equipes por meio de incentivos que valorizem o trabalho e o esforço dos funcionários. Isso tem como desfecho um melhor clima organizacional e fortalece o engajamento entre os setores das empresas.

Entre os principais modelos de remuneração estratégica destaca-se a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que vincula o cumprimento de metas em um bônus vinculado a uma parte do lucro contábil da empresa. Para Limongi-França e Arellano (2002), os sistemas de remuneração variável representam uma grande evolução na gestão de pessoas, pois promovem a integração entre os objetivos individuais e corporativos. Além disso, a PLR promove uma cultura de corresponsabilidade, na qual os colaboradores passam a compreender que os seus esforços e o desempenho promulgado resultam em receber uma renda extra, o que promove o sentimento de pertencimento as empresas por parte das equipes.

Indicadores de Desempenho (KPIs) e a Metodologia das Metas

A consolidação da Participação nos Lucros exige a estruturação de critérios objetivos e claros por meio dos Indicadores de Desempenho, também chamados de *Key Performance*

ISBN 978-65-84142-19-0

Indicators. De acordo com Kaplan e Norton (1997), os indicadores são ferramentas métricas que traduzem a estratégia da organização em objetivos operacionais. Ao trazer para o ambiente interno das empresas, isso representa o estabelecimento de metas alcançáveis para os diferentes setores existentes.

Pode-se citar como exemplo o volume de novos contratos fechados, para o time de vendas; o índice de redução de desperdício de matéria-prima, para a produção; e a nota de satisfação dos clientes, para o time de atendimento.

Para que essa engrenagem produza os efeitos motivacionais esperados, é necessário a adoção de metodologias estruturadas na formulação desses objetivos, como a *SMART*. De acordo com Chiavenato (2021), a aplicação desse modelo garante que as metas estipuladas sejam transparentes e realistas, o que evita ruídos de comunicação entre as lideranças e as equipes. O método *SMART* é definido pelos termos:

Specific **(específico)** - A meta deve ser objetiva e direta, sem deixar margem de dúvida para o objetivo que se espera alcançar.

Measurable **(mensurável)** - É necessário haver indicadores numéricos, como o uso de porcentagens, com o intuito de acompanhar o desenvolvimento das ações propostas,

Achievable **(atingível)** - As metas precisam ser alcançáveis e com indicadores reais, para evitar frustações.

Relevant **(relevante)** - O objetivo deve fazer sentido para um propósito maior, seja para o colaborador ou empresa, ou para ambos.

Time-Bound **(temporal)** - Deve ter prazo de validade. Isso evita que ela seja deixada de lado e cria um senso de urgência para ser cumprida.

Esse recurso oferece as empresas maneiras de criar e organizar metas claras e alinhar os objetivos das organizações ao time de colaboradores. Além disso, é interessante fazer a associação do nome da metodologia ao seu significado, visto que *Smart* significa inteligente na língua Inglesa, relacionando o método em análise ao atingimento eficaz dos resultados esperados.

No entanto, o planejamento inadequado das métricas pode causar transtornos entre os setores das organizações. Utilizar o método *Smart* para criar metas inalcançáveis e fora dos padrões da realidade, como por exemplo dobrar as vendas em meses de crise, gera um efeito reverso, acarretando frustação e deterioração do clima organizacional. Quando um colaborador percebe que o objetivo a ser batido é impossível, ele apenas desiste, desconsiderando inclusive o fato dela estar vinculada a remuneração variável. Com isso, fica claro que é importante a definição de metas e objetivos para organizar as equipes e definir

ISBN 978-65-84142-19-0

prioridades, pois isso protege a sustentabilidade financeira das empresas e assegura a percepção de justiça distributiva do programa.

Regulamentação e legislação no Brasil

Ao analisar o contexto no Brasil, a prática de distribuir lucros teve grande influência de Portugal no século XX, onde empresários de médio porte premiavam bons empregados dando a eles parte dos lucros obtidos em determinado período. Em âmbito legislativo, a primeira iniciativa de regulamentar o benefício se deu com a Constituição Federal de 1946, que em seu artigo 157, inciso IV, estabeleceu a "participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a Lei determinar".

Como é possível analisar, mesmo tendo uma vigência desde a década de 40, poucas empresas e entidades privadas adotaram a medida no decorrer dos anos. Isso ocorreu por vários motivos, mas os principais ocorreram pela carência de diretrizes que determinavam a forma como as empresas deveriam documentar e distribuir os resultados. Isso porque como mencionado anteriormente, a PLR só poderia ser paga conforme a Lei determinaria, mas como não havia nenhuma normativa, a proposta ficou somente na teoria. Outra questão era a resistência patronal, pois vários sócios, principalmente os de grandes empresas, defendiam que o lucro era exclusividade de "manuseio" dos executivos e sócios das organizações, e que destinar parte dele aos empregados poderia desequilibrar o caixa das companhias, além de gerar confusões tributárias.

Após a Constituição de 1988 com diversas mudanças em todas as áreas tanto executivas, legislativas e judiciárias, a regulamentação da PLR começou a dar sinais de melhora. O grande ato ocorreu com a publicação da Lei 10.101 no ano de 2000. A partir disso, ficava claro que qualquer empresa poderia implementar o programa, sendo crucial que o sindicato da categoria e um grupo de funcionários da empresa passassem a dar sugestões para as normativas internas da empresa, como a forma de pagamento, por exemplo.

A participação nos lucros é considerada benefício, com isso, não incidem encargos trabalhistas e previdenciários. Nesse caso, ocorre somente desconto de Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) com tabela exclusiva, que varia de *isento* até *27.5*%, a depender do valor recebido. Outro ponto importante a considerar é que algumas empresas tentam mascarar o benefício pagando-o mais do que duas vezes no ano. Nesse caso, a fiscalização o considera como parte do salário-base, que por consequência incidira em encargos trabalhistas para a empresa. Isso define que muitas empresas paguem o benefício uma vez por ano, ou ao final de

ISBN 978-65-84142-19-0

cada semestre, dependendo da natureza jurídica da organização e do que é decidido no Acordo Coletivo de Trabalho.

Comunicação Interna e Transparência Corporativa

A implementação do programa de Participação nos Lucros exige mais do que a definição de metas e objetivo de desempenho, mas demanda um canal estruturado de comunicação que faça a conexão dos objetivos organizacionais ao entendimento dos colaboradores. A comunicação na modernidade deixou de ser um processo meramente informativo para se tornar uma prática de compartilhamento de significados, que contribui para o alinhamento cultural das empresas. Dessa forma, quando as métricas da PLR são definidas com clareza, os colaboradores entendem o resultado que esse trabalho irá gerar na renda extra paga pelo benefício.

A transparência é uma das ações que mantem um programa de PLR atuando conforme planejado. Para que ela seja percebida como um fator de meritocracia, a governança das empresas deve garantir o livre acesso aos indicadores de desempenho e aos balanços financeiros.

Nesse sentido fica claro que a interligação da transparência corporativa e a comunicação clara facilita as empresas a atingirem seus objetivos com a implementação da PLR. Ao analisar não só o quanto irão receber, mas também a razão pela qual estão recebendo esse dinheiro extra, as equipes passam a agir de forma mais colaborativa e inovadora. Esses mecanismos funcionam como poderosos motivadores de desempenho, pois alinham os interesses individuais aos das organizações.

Benefícios fiscais e financeiros da PLR para as empresas

Para as empresas um grande benefício da implementação da participação nos lucros é a ausência de encargos trabalhistas, desde que sejam estabelecidos os requisitos de acordo com a Lei 10.101 de 2000, como visto anteriormente. Isso faz com que as organizações consigam pagar salários extras sem bancar um alto custo, no que se refere ao Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS) e o valor do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS). Isso torna a PLR um grande aliado para conectar o desempenho dos colaboradores as questões de sustentabilidade financeira.

Como não há incidência de encargos e o único imposto descontado para o empregado é o IRRF, o valor líquido recebido é maior em comparativo se o dinheiro fosse acrescentado no salário base. Através disso, as empresas conseguem manter maior flexibilidade financeira e

ISBN 978-65-84142-19-0

adaptar os custos de pessoal aos resultados efetivamente alcançados. Dessa forma, a PLR consolida-se como uma aliada à eficiência econômica e para a contribuição do desenvolvimento empresarial.

O efeito da PLR nas organizações

Ao fazer a análise na contribuição do benefício aos colaboradores, um dos melhores referenciais é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que divide os elementos do trabalho em duas partes, os **higiênicos** e os **motivacionais.** Nesse caso, o primeiro está relacionado ao que compõe a remuneração do empregado, como salário-base, benefícios, políticas da empresa e condições de trabalho. Segundo Herzberg (1959), nesse caso a remuneração extra é vista como um "algo a mais", ou um "bônus esperado", e nesse caso não impacta no aumento da eficiência da equipe, mas apenas mantem a neutralidade dos trabalhos.

Já a parte motivacional está ligada ao que tange os gerentes e diretores de setores das empresas estipulares metas claras e alcançáveis para suas respectivas equipes. Isso faz com que a PLR seja vista como uma recompensa pelo esforço, e caso não haja desempenho satisfatório, o valor do benefício pode sofrer alterações dependendo da situação.

Herzberg também cita que o dinheiro extra oferecido pelo bônus tem efeito de curto prazo caso seja direcionado ao ideal Higiênico, oferecendo satisfação momentânea, mas sem mudança de perfil do trabalhador. Nesse caso, ele só funciona a longo prazo se estiver ligado a um programa de carreiras estruturado, meritocracia e participação ativa na empresa.

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964) também possui forte sustentação quando se fala de PLR. Isso porque ele define que a motivação humana é um processo de escolha baseada em três princípios: a expectativa, a instrumentalidade e a valência. As duas primeiras conferem que o esforço e o trabalho gerarão a recompensa, e a terceira menciona o valor atribuído a essa recompensa. Quando uma empresa cria um programa de Participação nos Lucros e Resultados claros, com metas bem definidas, ela está validando o conceito de Vroom.

O trabalhador entende que o seu compromisso em trabalhar da maneira correta e buscar sempre entregar o melhor de si resultará em uma compensação, que nesse caso é participar de uma parte do lucro da empresa.

Retenção e captação de talentos

Atualmente um dos grandes problemas nas empresas dos mais diversos setores é a falta de mão de obra, e principalmente qualificadas. Com cada vez mais pessoas buscando

ISBN 978-65-84142-19-0

trabalhar em empresas que valorizem os seus trabalhos e que mostrem chances de crescimento profissional, dia após dia há novas empresas que ofertam a Participação de Lucros como potencial.

A PLR serve justamente de auxílio para essas organizações, reconhecendo e recompensando o esforço individual e coletivo de forma justa. Um levantamento feito pela Remunerar em parceria com a ABRADi, em 2012, mostrou que as empresas que possuíam planos robustos de benefícios e valorização conseguiam manter até 25% a mais de funcionários com três anos ou mais de casa. Isso mostra que as pessoas que percebem a empresa reconhecendo o seu trabalho tendem a permanecer por mais tempo.

Outro ponto importante que o benefício proporciona é a redução do *turnover*, que em tradução significa rotatividade de pessoal. Esse fenômeno é caracterizado pela troca constante de pessoas em um mesmo cargo ou setor. As empresas não querem ficar seguidamente tendo que fazer todos os processos de seleção e admissão de funções, devido ao custo gerado, que pode variar 40% a 200% do salário anual do respectivo cargo. Além do custo financeiro, outro problema é a falta de produtividade que o cargo não gerará enquanto a organização procura um substituto.

A Participação nos Lucros entra justamente para evitar que esses eventos ocorram. Análises de mercado apontam que os programas de benefícios diminuem drasticamente as demissões voluntárias, gerando uma estabilização no quadro funcional onde mais de 46% das equipes permanecem na instituição depois dos dois anos iniciais de trabalho (Revista Fasipe, 2021; Sólides, 2025).

O Aumento na Produtividade

Um dos grandes benefícios que as empresas que adotam a PLR percebem é o aumento na eficiência operacional de suas equipes. De acordo com um relatório publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a introdução do sistema de Participação nos Lucros resultou em um incremento médio de 4% a 11% na produtividade total em um curto período após a implementação do programa. (OIT, 1995; Semantic Scholar, 2014).

Alinhado a essa evidência, o levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), aponta que a flexibilização idealizada pela PLR se correlaciona diretamente com o aumento real de produtividade por trabalhador dentro da empresa, além de garantir estabilidade do pessoal, como visto anteriormente.

ISBN 978-65-84142-19-0

Benefícios e desafios da Implementação da PLR

A implementação do programa de benefícios apresentado proporciona diversos benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas. Como visto, destacam-se o aumento na produtividade e a melhora nos indicadores de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Segundo Teixeira Filho (1992), a Participação nos Lucros representa um importante instrumento de modernização das relações trabalhistas, pois fortalece a relação entre a empresa e o colaborador.

No entanto existem alguns fatores que as organizações e principalmente os gestores delas precisam estar atentos ao planejarem a implementação do programa, bem como na manutenção do mesmo. Um dos principais problemas a serem resolvidos é a definição clara das metas e objetivos que devem ser alcançados, isso porque quando ocorre o chamado ruído de comunicação, a fala entre as lideranças e as equipes fica mal-entendida, que por consequência pode resultar em desempenhos abaixo do esperado. Outro problema é a falta de preparo em dar *feedbacks* e fazer avaliações de desempenho. A falta disso faz com que não seja possível dar retorno aos colaboradores e poder sugerir melhoras, além de auxiliá-los no cumprimento dos objetivos.

De acordo com Marras (2016), os sistemas de remuneração variável somente produzem resultados positivos quando os colaboradores compreendem as regras estabelecidas e percebem a forma justa e coerente nas avaliações.

O benefício social gerado pela PLR

É importante ressaltar que esse programa de renda variável contribui não somente para o sucesso a médio e longo prazo das empresas, mas também auxilia as famílias no seu desenvolvimento social. A injeção desse recurso – que é isento de encargos trabalhistas – funciona como um mecanismo de justiça distributiva que democratiza o superávit das empresas, permitindo que diferentes níveis hierárquicos acessem uma parcela das riquezas geradas pela empresa. Outros estudos apontam que esse incremento sazonal promove uma melhora na qualidade de vida dos trabalhadores, sendo frequentemente direcionado para investimentos de longo prazo, como educação, quitação de dívidas, melhoria em habitações e/ou aquisição de imóveis, bem como poupanças para recursos futuros. (Moraes, 2011).

Ademais, ao reduzir a disparidade socioeconômica e contribuir para o desenvolvimento psicossocial, a saúde mental dos colaboradores num geral tem grande estabilidade e até mesmo melhoras consideráveis. Essa renda extra elimina o chamado

ISBN 978-65-84142-19-0

"estresse financeiro", uma das principais causas de ansiedade e do esgotamento profissional crônico, também conhecido como *bornout* (Oliveira; Santos, 2023).

Ao mitigar essas preocupações imediatas e promover uma percepção de valorização e equidade dentro da empresa, a PLR contribui para maior estabilidade emocional, melhora no clima organizacional e aumento do bem-estar do indivíduo.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois busca ampliar a compreensão acerca da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e seus impactos na motivação, produtividade e retenção de talentos nas organizações. Esse tipo de pesquisa permite uma análise mais aprofundada do tema, contribuindo para a identificação de aspectos relevantes e para a ampliação do conhecimento sobre o assunto.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da análise de livros, artigos científicos e publicações especializadas relacionadas à gestão de pessoas, remuneração variável, motivação, organização a própria Participação nos Lucros e Resultados. Essa etapa possibilitou a construção do referencial teórico que fundamenta o estudo.

Além disso, foi realizada uma pesquisa documental por meio da análise de legislações, normas e diretrizes em documentos oficiais, como a Constituição Federal de 1946 e a Lei nº 10.101/2000. Além disso, foi possível compreender a evolução histórica do programa de benefícios nas organizações, além dos aspectos legais e a aplicação nas empresas.

A abordagem adotada é qualitativa, buscando interpretar e analisar informações presentes na literatura e em documentos, com o objetivo de visualizar a influência da PLR como ferramenta de gestão estratégica e no desenvolvimento das organizações e dos colaboradores.

CONCLUSÕES

Com o levantamento de dados, a presente pesquisa cumpre o seu objetivo de evidenciar que a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) contribui significativamente para o desenvolvimento tanto das empresas quanto das equipes que trabalham nelas. Longe de ser apenas um custo contábil, esse benefício atua como um motor de eficiência operacional. Nesse caso, metas claras e objetivos de desempenhos sólidos facilitam a harmonia no clima organizacional, o que faz a postura de corresponsabilidade ser naturalmente adotada pelas equipes.

ISBN 978-65-84142-19-0

Como visto, a PLR pode auxiliar na resolução de um dos problemas mais comuns e perturbadores das entidades atualmente, que é a falta de mão de obra. Nesse caso, a renda extra gerada pelo benefício atua como um adicional competitivo que vai ao inverso do que o salário-base representa psicologicamente, em especial para os colaboradores de alta performance. As evidências empíricas analisadas comprovam que planos robustos de valorização são capazes de manter os funcionários por mais tempo nas empresas e evitar situações de *turnover*. Esse benefício por tanto tem dupla ação, uma pela causa de reduzir os custos que as organizações têm nas demissões e admissões de seus colaboradores, e outra por evitar insuficiências operacionais e vagas vazias.

Por fim, conclui-se que o impacto da PLR ultrapassa os limites estruturais e corporativos das empresas, visto que o benefício atua como um grande promotor do desenvolvimento social. Como visto anteriormente, ao fazer com que parte dos lucros obtidos sejam distribuídos para as pessoas que compõem o quadro funcional, é proporcionado estabilidade financeira e qualidade de vida para os mesmos. Em suma, a PLR estabelece um ciclo virtuoso em que a valorização humana e de responsabilidade social atuam em conjunto com a alta performance e a lucratividade das empresas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1946)]. **Artigo 157 da Constituição Federal de 18 de Setembro de 1946.** Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10614336/artigo-157-da-constituicao-federal-de-18-de-setembro-de-1946>. Acesso em: 17 jun. 2026.

CHIAVENATO. Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Barueri: Atlas. 2021. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/gestao-de-pessoas-5-edicao>. Acesso em: 20 jun. 2026.

CHIAVENATO. Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados.** 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas. 2021. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=C3G9EAAAQBAJ>. Acesso em: 22 jun. 2026.

DIAZ, Luccas. https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/os-romanos-recebiam-em-sal-a-curiosa-origem-da-palavra-salario/. **Os romanos recebiam em sal? A curiosa origem da palavra "salário".** Guia do Estudante. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/os-romanos-recebiam-em-sal-a-curiosa-origem-da-palavra-salario/>. Acesso em: 16 jun. 2026.

DOCUSIGN. **PLR: seu guia definitivo sobre participação nos lucros e resultados**. Blog Docusign, 2025. Disponível em: <https://www.docusign.com/pt-br/blog/participacao-lucros-resultados>. Acesso em: 17 jun. 2026.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work.** 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959. Disponível em: <https://archive.org/details/motivationtowork00herz>. Acesso em: 20 jun. 2026.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Instituições Trabalhistas e Produtividade do Trabalho: Uma análise do caso brasileiro.** Desafios da Nação: Artigos. 2025. Disponível em: <https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/180413desafiosdanacaoartigosvol2cap16.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

ISABELLA, Moreira. **Meta SMART: O que é e como aplicá-la**. ESPM. 2025. Disponível em: <https://www.espm.br/blog/meta-smart-o-que-e-e-como-aplica-la/>. Acesso em: 22 jun. 2026.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Sistemas de remuneração.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <https://books.google.com/books?id=2u0RAQAAIAAJ>. Acesso em: 20 jun. 2026.

LURE CONSULTORIA CORPORATIVA. **PLR nas Empresas: Implantação, Benefícios e Regras.** 2026. Disponível em: <https://lureconsultoria.com.br/plr-nas-empresas-implantacao-beneficios-regras/>. Aceso em: 17 jun. 2026.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://www.saraiva.com.br/administracao-de-recursos-humanos-do-operacional-ao-estrategico>. Acesso em: 20 jun. 2026.

MORAES, E. F. de. **A participação nos lucros ou resultados (PLR) como instrumento de remuneração estratégica e benefício social**. 2011. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/37452>. Acesso em: 17 jun. 2026.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Remuneração Disponível e Produtividade: Programas de Participação**. Relatório Técnico Internacional, Genebra, 1995. (Dados compilados e analisados em: SEMANTIC SCHOLAR. **Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas:** Visão geral, 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e37a/da01dc3888666d8ffff1b38c92de22d86e40.pdf.> Acesso em: 17 jun. 2026.

OLIVEIRA, R. C.; SANTOS, M. J. **Impactos do estresse financeiro na saúde mental do trabalhador brasileiro.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. 2023. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/alertas-globais-chamam-a-atencao-para-o-papel-do-trabalho-na-saude-mental>. Acesso em: 17 jun. 2026.

REMUNERAR. **Impacto da PLR sobre o turnover e atração de talentos.** Estudo REMUNERAR/ABRADI, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://remunerar.com.br/impacto-da-plr-sobre-o-turnover-e-atracao-de-talentos/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

REVISTAS FASIPE**. A importância da remuneração estratégica por meio da participação nos lucros e resultados em uma empresa na cidade de Sinop.** Revista de Administração do Journal Fasipe, v. 3, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.fasipe.com.br/index.php/REMAGIC/>.Acesso em: 17 jun. 2026.

SÓLIDES. **O que é PLR e como funciona esse benefício?.** Blog Sólides, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/o-que-e-plr/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SOUZA, A. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Remuneração variável e qualidade de vida no trabalho: impactos psicossociais da PLR.** Revista de Gestão e Secretariado **(GeSec).** 2019. Disponível em: <https://lureconsultoria.com.br/plr-nas-empresas-implantacao-beneficios-regras/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas. 1990.

TEIXEIRA FILHO, João de Lima. **A Participação nos Lucros ou Resultado como Fator de Modernização das Relações de Trabalho.** 1992. Disponível em: <https://andt.org.br/wp-content/uploads/2021/04/A-participacao-nos-lucros-ou-resultados-como-fator-de-modernizacao-das-relacoes-de-trabalho-20.02.92.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2026.

VROOM, Victor H. **Trabalho e Motivação.** Nova Iorque. 1964. Disponível em: <https://people-shift.com/articles/vrooms-expectancy-theory-of-motivation/>. Acesso em: 16 jun. 2026.

ISBN 978-65-84142-19-0

PRÁTICAS DE DESCARTE DE ÓLEO DE SOJA: IMPACTOS AMBIENTAIS E ALTERNATIVAS DE RECICLAGEM

MALACARNE, G. D.[1]
BOSSACKA, J. V. S.[2]
ZIEMNICZACK, L. C. N.[3]
KOLOGESKI, L. F. S.[4]
LANGOSKI, L. M.[5]
COMERLATO, C.[6]

Resumo: O presente artigo possui como objetivo estudar e analisar o descarte inadequado do óleo de cozinha, os impactos do descarte incorreto desse óleo, com foco no município de Erechim, Rio Grande do Sul. É válido destacar que o trabalho também busca propor estratégias de reaproveitamento, informando a população sobre locais de coletas presentes na cidade e alternativas viáveis para reaproveitamento. O estudo baseia-se na ideia de que a maior parte da população desconhece a forma correta de descarte, despejando o óleo em pias, ralos ou no solo. Essa prática causa entupimentos, impermeabilização do solo, contaminação de lençois freáticos e contribui para o aquecimento global por meio da liberação de metano. Cada litro de óleo descartado incorretamente pode contaminar até 25 mil litros de água, ou seja, uma atitude equivocada pode ocasionar consequência ambiental grave. A metodologia adotada é qualitativa, aplicada e exploratória, baseada em pesquisas bibliográficas e análise de experiências reais, buscando mapear práticas locais de coleta, avaliar impactos ambientais e propor ações educativas voltadas à conscientização da comunidade erechinense. Por fim, o projeto reforça a importância da logística reversa e da responsabilidade compartilhada entre consumidores, empresas e poder público, defendendo a transformação do óleo residual em produtos úteis.

Palavras-chave: Óleo de cozinha. Degradação ambiental. Reaproveitamento.

INTRODUÇÃO

Hoje o uso do óleo de soja é algo essencial para a cozinha, porém o conhecimento geral do descarte correto é pouco difundido entre a população. O descarte inadequado em pias, ralos ou diretamente no solo contribui para entupimentos nas redes de esgoto, impermeabilização do solo, contaminação de lençois freáticos e degradação da qualidade da

[1] Gustavo Dambrós Malacarne. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[2] João Victor da Silva Bossacka. Acadêmico do Curso de Administração. URI Erechim.
[3] Lara Carina Neto Ziemnizak. Acadêmica do Curso de Administração. URI Erechim.
[4] Luis Fabiano da Silva Kologeski. Acadêmico do Curso de Administração URI Erechim.
[5] Leandro Marcio Langoski. Doutor em Administração pela UNISINOS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.
[6] Cassiano Comerlato. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor do Curso de Administração. URI Erechim.

ISBN 978-65-84142-19-0

água. A falta de informação e de estratégias organizadas de coleta e reciclagem agrava os riscos ambientais, além de dificultar o aproveitamento de um resíduo que possui potencial para ser transformado em biocombustíveis, sabões, detergentes e outros produtos.

O objetivo deste trabalho é analisar os efeitos do descarte inadequado de óleo de cozinha sobre a qualidade da água e do solo, propondo estratégias viáveis de reaproveitamento e conscientização para a população local. Para isso, busca-se revisar artigos científicos, notícias e evidências relacionadas à contaminação ambiental, avaliar impactos locais como entupimentos e poluição hídrica, mapear práticas já existentes de coleta na cidade de Erechim e, por fim, propor ações técnicas e educativas capazes de reduzir o descarte incorreto e promover o uso sustentável desse recurso.

REFERENCIAL TEÓRICO

A poluição ambiental

A poluição ambiental é a incorporação de elementos estranhos e nocivos no meio ambiente, causada principalmente por atividades humanas, que tem como consequência o desequilíbrio e prejudicam o ecossistema. Para Matos, “os recursos naturais podem ser: os animais e vegetais são recursos renováveis, e os minerais, não renováveis. Os dois estão sendo explorados para a produção dos bens de consumo exigida por uma população sempre crescente.” Sendo assim, grande parte dos produtos que consumimos diariamente são constituídos pela exploração de recursos naturais, os quais, se não explorados de forma ordenada, provocam poluição e graves consequências ambientais no planeta. Pesquisas indicam que 25 mil litros de água podem ser contaminados por apenas 1 litro de óleo, relata o educador ambiental Felipe Morais. No solo, ele impermeabiliza causando enchentes e prejudicando a vegetação. Na atmosfera, sua decomposição gera metano, um gás que contribui para o aquecimento global. Esses combinação de fatores demonstram o quanto é complexo a convivência junto do despojamento errôneo do óleo de cozinha e como o produto que é usado no cotidiano pode afetar drasticamente o nosso arredor.

Consumo do óleo entre a população

A alimentação dos brasileiros é constituída por processos que envolvem frituras e consumo de alimentos gordurosos. Segundo uma pesquisa realizada pelo Ministério da Saúde, em parceria com o IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, mostra que a população brasileira está preferindo alimentos mais gordurosos na hora de se alimentar. De acordo com os dados, cerca de 60% dos alimentos com maior teor de gordura fazem parte da

ISBN 978-65-84142-19-0

alimentação diária da população. Ou seja, além de prejudicial para a saúde da população, fica evidente um elevado consumo de óleo de cozinha.

Fases de obtenção do óleo

Para a obtenção inicial desse óleo vegetal bruto, é necessário por meio de métodos físicos e químicos sobre as sementes de oleaginosas, sendo usado um solvente com extrator e prensagem, onde nessa fase, o óleo bruto contém impurezas como ácidos graxos livres, os quais são prejudiciais à estabilidade do produto. Dessa forma, é preciso passar pelos processos de refinos que envolvem a remoção do solvente, a degomagem (remoção de gomas), o branqueamento (remoção de pigmentos e metais por adsorventes), a desacidificação (redução dos ácidos graxos) e desodorização (remoção de compostos voláteis e odores indesejáveis por arraste a vapor em vácuo).

Apuração e degradação do produto

Após toda a execução dessas fases, ainda se é avaliado o produto, visto que, na fritura onde se observa um processo simultâneo de transferência de calor e massa onde, o calor é transferido do óleo ao alimento e a água que evapora da comida é absorvida pelo óleo e por ser um processo de fritura realizado em recipientes abertos, à temperaturas extremamente elevadas e em contato direto com o ar, estas condições anteriormente citadas afetam as propriedades térmicas e físico-químicas do óleo e do alimento, podendo provocar o escurecimento, o aumento da viscosidade, formação de fumaça e espuma dos óleos. Segundo o artigo da Revista Analytic (2020), as transformações físico-químicas resultantes dessa oxidação pelo uso contínuo do óleo “provocam efeitos tóxicos ao consumo humano, como irritação gastrointestinal, inibição de enzimas e destruição de vitaminas”.

Sendo segundo Fogaça (2014) esta uma substância insolúvel em água (hidrofóbica), de origem vegetal, normalmente usado em cozinhas para a alimentação, composta por triglicerídeos, que são lipídios formados pela união de uma molécula de glicerina com três ácidos graxos (tri ésteres) e possuindo de uma a quatro insaturações (ligações duplas) na cadeia carbônica, são líquidos à temperatura ambiente, devido a constituição com graxos saturados.

Sabendo disso, a maioria dos alimentos contendo óleos deterioram durante seu armazenamento em atmosfera de oxigênio, devido a auto-oxidação. Mas quando passam por um estresse térmico, ou seja, altas temperaturas, o processo de oxidação acaba sendo acelerado. Durante o aquecimento do óleo, uma complexa série de reações produzem

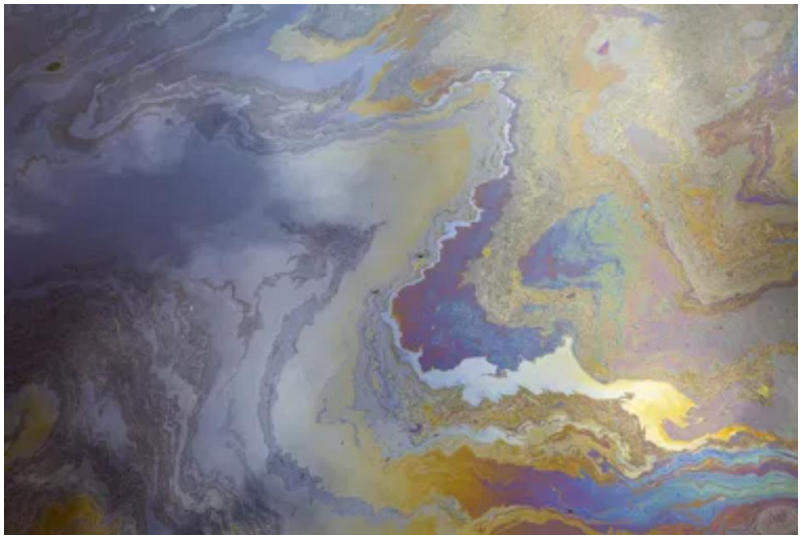
ISBN 978-65-84142-19-0

compostos de degradação, e com o decorrer dessas reações, as qualidades funcionais, nutricionais e sensoriais dos alimentos e óleos se modificam. De acordo com a Revista Analytic (2020), “quando o alimento é submerso no óleo quente em presença de ar, o óleo é exposto a três agentes que causam mudanças do sabor, textura, aroma e da cor nos alimentos, ocasionando perda do valor nutricional e gerando toxidez”. Dessa forma, a reutilização contínua desses óleos em cozinhas pode causar alterações em suas propriedades na estrutura molecular, dando origem a compostos extremamente reativos que podem causar danos graves à saúde do consumidor.

Obrigações legais de descarte

Visto isso, esse óleo deve ser descartado de forma correta, e no Brasil, há uma série de normas e legislações que atuam para minimizar os impactos do descarte. A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) estabelece a responsabilidade compartilhada entre geradores, distribuidores e o poder público, estimulando a logística reversa e o reaproveitamento adequado. De forma complementar, a Lei de Crimes Ambientais (Lei nº 9.605/1998) prevê sanções administrativas e penais para o descarte incorreto que cause poluição. O CONAMA, por meio da Resolução nº 430/2011, proíbe expressamente o lançamento de óleos vegetais em corpos hídricos e redes de esgoto, enquanto a Resolução nº 400/2012 define diretrizes para o manejo desses resíduos e penalidades em caso de infração. A Figura 1 apresenta uma representação visual da poluição associada à presença de óleo no ambiente.

Figura 1 – Poluição ambiental associada ao descarte inadequado de óleo de cozinha



Fonte: Fogaça (2025).

ISBN 978-65-84142-19-0

Efeitos do descarte impróprio

No momento em que as diretrizes estabelecidas pelos órgãos superiores não são respeitadas, há uma série de consequências causadas, principalmente, ao meio ambiente. O descarte inadequado do óleo de cozinha na natureza pode resultar na contaminação da água, do solo e até mesmo da atmosfera. Quando descartado no solo, o óleo acaba sendo absorvido pelas plantas, afetando o metabolismo das bactérias e outros micro-organismos que fazem a deterioração de compostos orgânicos nutrientes.

Além disso, o solo pode ser impermeabilizado, processo que envolve a perda da capacidade de absorção da água, muito comum nos grandes centros urbanos pelo crescimento acelerado e frequentes construções (calçadas, asfaltos…). O solo é a camada superior da superfície terrestre, composto por matéria orgânica e inorgânica. Sua formação está associada em um primeiro momento pela desagregação da rocha-mãe. Isto é, as rochas que compõem a crosta terrestre quebram-se em partículas menores, chamadas sedimentos, através da ação das intempéries, como, sol, chuva e vento.

Descarte impróprio nos aquíferos

Na espessura do planeta, existem os aquíferos, que são formações geológicas subterrâneas, como rochas ou sedimentos porosos e permeáveis, que armazenam água. No Brasil, destacam-se o Aquífero Guarani, localizado no Centro-Sul e de grande extensão mundial, o Sistema Aquífero Grande Amazônia (SAGA), o maior do mundo, na região Norte. Outros aquíferos relevantes incluem o Alter do Chão, também na Amazônia, além dos aquíferos Cabeças, Bauru-Caiuá, Barreiras e Urucuia-Areado. A cidade de Erechim está situada no Aquífero Guarani, o qual representa a segunda maior fonte de água doce subterrânea do planeta e ocupa uma área de 1,2 milhões de km2. Com uma profundidade aproximada de 1500 metros, este grande reservatório de água subterrânea possui um volume aproximado de 45 mil km3, estendendo-se ao restante da América do Sul. A maior parte do aquífero, aproximadamente 70%, está localizado no Brasil, isso aumenta a responsabilidade da população brasileira em preservar e cuidar dessa reserva. A abrangência do Aquífero Guarani é apresentada na Figura 2.

ISBN 978-65-84142-19-0

Figura 2 – Localização do Aquífero Guarani na América do Sul

Fonte: Toda Matéria (2015).

Destino final dos resíduos

Partindo para a situação na qual o óleo é despejado no ralo da pia, o óleo segue pelos canos de esgoto e, com o tempo, acaba se acumulando nas tubulações na forma de gordura. Esse acúmulo pode atrair pragas urbanas que, por sua vez, podem transmitir doenças como a leptospirose, febre tifoide, cólera e outras. Esse esgoto contaminado pode vir chegar nas estações de tratamento de esgoto (ETEs), que irão separá-lo e tratá-lo para que a água possa ser novamente despejada nos mananciais, como rios e lagos.

No entanto, esse tratamento realizado nas ETEs não é feito com o esgoto total, mas apenas com cerca de 68%, o que significa que o óleo acaba chegando aos mananciais aquáticos. Além disso, o custo desse tratamento é alto, correspondendo a cerca de 20% do custo com o tratamento do esgoto. (Fogaça, 2025) Contudo, isso não é uma solução possível na região de Erechim, pois o município e região não contam com estações de tratamento de esgoto em funcionamento. Conforme o SNIS 2022, Erechim possui apenas 35,2% do esgoto gerado efetivamente tratado. De acordo com a prefeitura Erechim (2025), a expectativa é que ações para viabilizar a concessão dos serviços de esgoto ocorra ainda em 2025, com previsão de universalização da coleta e tratamento até 2028, atendendo cerca de 90% da população, conforme o Novo Marco Legal do Saneamento.

ISBN 978-65-84142-19-0

Como mitigar o descarte incorreto

Assim, para evitar a problemática da contaminação do óleo de soja na água e solo devemos desenvolver métodos alternativos sendo como a conscientização da população sobre o descarte correto do composto utilizado no cotidiano, ou propostas de coleta seletiva do material. A Figura 3 ilustra uma forma de armazenamento do óleo usado para posterior destinação adequada.

Figura 3 – Armazenamento e coleta de óleo de cozinha usado

Fonte: Fogaça (2025).

Logística reversa para sustentabilidade

Atualmente, conforme a lei PNRS 12.305/10 (BRASIL, 2010), logística reversa é um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados para o retorno de produtos, materiais e serviços do ponto de consumo até o setor empresarial, com o objetivo de reutilizar, reciclar ou descartar adequadamente um produto, esse conceito envolve a participação de consumidores, empresas e poder público com uma responsabilidade compartilhada do ciclo de vida dos produtos, possuindo como objetivo promover a sustentabilidade. Dessa forma, adotar as medidas e a implementação dessa logística contribui para uma série de impactos positivos para o meio ambiente, a sociedade e a economia. Porém, de acordo com a Lei nº 12.305, de agosto de 2010, dispõe sobre a gestão dos resíduos sólidos e não sobre a obrigatoriedade da implementação de processos de logística aos fabricantes, distribuidores, importadores e comerciantes.

Dessa forma, cabe a estes apenas, aos agrotóxicos, seus resíduos e embalagens; pilhas e baterias; pneus; óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens; lâmpadas fluorescentes, de

ISBN 978-65-84142-19-0

vapor de sódio e mercúrio e de luz mista; produtos eletrônicos e seus componentes (BRASIL, 2010, p. 16). Sendo assim, produtos de origem vegetal como o óleo ainda não têm direcionamento para integrar as políticas da logística reversa e não possuem nenhuma política específica distribuída por órgãos governamentais para o direcionamento desse produto após seu uso.

Logística reversa com produção de produtos de limpeza

Na fabricação de sabão a partir do óleo de cozinha, é necessário dissolver 140 g de soda cáustica em 140 mL de água fria (adicionar lentamente a soda cáustica na água, visando evitar respingos de soda cáustica, que possui propriedades corrosivas). É de extrema importância que a soda cáustica seja adicionada na água e não o inverso, pois do contrário haverá uma reação explosiva. A reação da água com a soda cáustica é exotérmica, portanto, cuidados devem ser tomados quanto ao vapor proveniente da reação, que não deve ser inalado (Prim, Marin, Farias, Santos e Oliveira, 2020). Logo em seguida, pode ser adicionada a soda cáustica dissolvida em 100ml de óleo usado e mexer por mais ou menos 20 minutos. Adicionar 25 ml de álcool hidratado 70 % e mexer por aproximadamente 10 minutos, até que a massa tenha consistência pastosa. Deve-se logo após enformar a massa do sabão na forma desejada e deixar descansar até escurecer. Para finalizar, é necessário haver o período de maturação do sabão por mais ou menos 15 dias, para que a soda cáustica utilizada na confecção não tenha nenhum risco à saúde.

Para a produção de detergentes, que são compostos que dispõem de propriedades que permitem a retirada de todo o tipo de sujeira sem afetar o material submetido ao processo de limpeza. Por serem capazes de reduzir a tensão superficial de um líquido, são chamados de tensoativos. O surfactante (tensoativo) é um tipo de molécula em que uma parte tem a característica apolar, que está ligada a outra parte que tem a característica polar. Sendo assim, para realizar a limpeza do óleo de cozinha, é utilizado NaClO e água quente que podem causar a reação do reagente com os resíduos orgânicos, onde remove as impurezas contidas nele. A partir disso, é iniciado o processo de construção dos detergentes.

Antes de realizar as misturas necessárias para a quebra e construção da molécula do detergente, foi realizada a desodorização, ou seja, onde o óleo de fritura coletado passa por um processo de filtragem com o auxílio de uma peneira e em sequência, é adicionado um hipoclorito de sódio e submetida para uma agitação. Logo após, em um béquer, é adicionado o óleo em uma chapa para aquecer e adicionado álcool. Sendo que enquanto esse processo é

ISBN 978-65-84142-19-0

realizado, é necessária a preparação de uma solução de NaOH, e depois, adicionada ao óleo aquecido (Souza, 2024).

Como última etapa, é deixada a massa pastosa formada por essas soluções adicionada com água fervente até que se transforme no produto desejado. Em laboratórios, é realizada a verificação do Ph do produto, sua viscosidade, a determinação da estabilidade e do poder de espumante. Tendo como outra maneira de realizar a partir do sabão em barra feito com óleo de cozinha, sendo assim, ralando o sabão em barra, se despeja água quente nele, adicionando vinagre de álcool e bicarbonato de sódio, misturando com água fria e deixando descansar por 24 horas, até a espuma decantar. E para finalizar, dissolver a solução com água quente para que o detergente esteja pronto.

METODOLOGIA

Após um estudo aprofundado sobre o óleo de cozinha e as consequências de um descarte inadequado, o grupo, em discussão, optou por realizar alternativas de conscientização para mitigar o problema. Em um primeiro momento, a Prefeitura Municipal de Erechim foi contatada para informar os pontos de coleta hoje presentes no município.

Em seguida, foi criado uma página na rede social Instagram de modo que fosse possível divulgar informações referente aos prejuízos causados pelo descarte incorreto, e também repassar pontos de coleta para a sociedade. Por último, parte do grupo foi até uma residência no interior de Erechim entender o processo de fabricação de sabão, através de óleo de cozinha. Esse sabão após ficar pronto, foi distribuído entre os moradores que contribuíram com o óleo de cozinha usado.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Pesquisa dos atuais pontos de coleta.

Atualmente, a Prefeitura Municipal de Erechim, em colaboração com empresas terceirizadas responsáveis por iniciativas ambientais, mantém um programa de recolhimento de óleo de cozinha utilizado, com o objetivo de promover o descarte correto deste resíduo e reduzir seus impactos ambientais. A população é orientada a armazenar o óleo de cozinha e demais óleos de uso doméstico após o consumo e encaminhá-los aos pontos de coleta disponibilizados em diferentes regiões da cidade.

Os locais de recolhimento atualmente disponíveis são: Cantinho da Luz – Rua João Gabriel Aparício Gomes, nº 22, Bairro Frinape, Erechim – RS; Supermercado Monarca (Rede Super Útil) – Rua Adele Argenta Madalozzo, nº 678, Bairro Agrícola, Erechim – RS;

ISBN 978-65-84142-19-0

Supermercado Querência – Rua José Duran Abal, nº 691, Bairro Paiol Grande, Erechim – RS; Mercado e Açougue Pingo – Rua Sergipe, nº 404, Bairro Bela Vista, Erechim – RS. Essa iniciativa busca incentivar a conscientização ambiental e fortalecer as práticas de sustentabilidade no município, evitando que o óleo descartado de forma inadequada contamine o solo e os recursos hídricos locais. As informações apresentadas foram obtidas diretamente junto à Prefeitura Municipal de Erechim, mais especificamente por meio da Secretaria de Educação e Meio Ambiente, que atua na promoção de políticas públicas voltadas à preservação ambiental e à educação ecológica da comunidade.

Acesso à informação

Para compartilhar os conhecimentos adquiridos e contribuir com informações para sociedade, foi criado o perfil na rede social Instagram com publicações que trazem algumas curiosidades e notícias sobre o tema abordado. De acordo com Silva, “Com os avanços dos recursos tecnológicos, em especial das tecnologias da informação e comunicação, o ser humano passa a utilizá-los em suas atividades profissionais, de lazer, de aprendizado e de contato interpessoal”. Visto tal importância, foi criado o perfil e marca ReUseOleo, fazendo referência aos conhecidos 3R`s (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) em relação ao projeto de óleo.

Este perfil tem como principal objetivo demonstrar dicas e passo à passo do que pode ser feito em relação a este assunto, à reutilização e ao direcionamento para um novo produto. Sendo assim, com a frase “De pouco em pouco, fazendo a diferença”, o perfil na rede social busca contribuir com mais informações acessíveis sobre a reutilização do óleo, suas consequências do mau uso e as possíveis transformações, assim como, contribui com informações sobre pontos de coleta na região, para que todos os presentes nela possam acessar e contribuir com o maior cuidado do planeta.

Processo de fabricação de sabão

Para conscientizar parte da população de Erechim, na cidade de Erechim, a coleta e distribuição de sabão. Para isso, foi passado por algumas das casas e sítios presentes em comunidades, realizando conversas sobre a importância da reutilização e do descarte correto do óleo de cozinha. Por ser uma região na área rural, não há ainda o tratamento ou acesso ao saneamento básico ligado à órgãos institucionais. Sendo assim, ao longo das conversas realizadas foram adquiridos 15 litros de óleo de cozinha que já eram guardados por alguns dos agricultores.

ISBN 978-65-84142-19-0

A partir dessa quantidade, foi realizada a receita do sabão que após passar por todo o processo apresentado ao longo desse artigo, será entregue o produto aos agricultores que contribuíram com o resultado.

Ao desenvolver a atividade, foi possível observar que os agricultores que participaram da entrega do óleo que haviam coletado ficaram instigados em na produção do sabão, principalmente por observar que suas ações de conservar auxiliavam no retorno de algo que utilizam no cotidiano. A atividade prática é ilustrada na Figura 4, que apresenta etapas de filtragem e o resultado do reaproveitamento do óleo na forma de sabão.

Figura 4 – Etapas de filtragem e reaproveitamento do óleo de cozinha na produção de sabão

Fonte: Os autores (2025).

Discussão dos resultados

O estudo evidenciou que o descarte inadequado do óleo de cozinha permanece como um problema ambiental recorrente, sobretudo pela combinação entre alto consumo do produto, desinformação da população e ausência de políticas públicas estruturadas voltadas especificamente para sua reciclagem. Embora o município de Erechim disponha de alguns pontos de coleta, observou-se que a divulgação é limitada, o que dificulta o acesso da população a práticas corretas de descarte.

Na parte da pesquisa escrita, os impactos descritos como impermeabilização do solo, contaminação de aquíferos e sobrecarga das redes de esgoto, são realidades não tão distantes do município Erechinense, e o que torna mais preocupante é o fato da cidade estar localizada sobre o Aquífero Guarani. Observou-se que, embora existam métodos simples e acessíveis

ISBN 978-65-84142-19-0

para o reaproveitamento do óleo, como a produção de sabão e detergentes, essas alternativas ainda não são amplamente difundidas. Por último, foi verificado que a legislação brasileira não possui nenhuma política de logística reserva obrigatória, tornando limitada a implementação de programas estruturados de coleta e reciclagem. Nesse cenário, boa parte da responsabilidade recai sobre iniciativas voluntárias e locais, mesmo assim, existe uma grande dificuldade no processo de conscientizar a população.

CONCLUSÃO

Portanto, ao realizar a análise da pesquisa fica evidente que o descarte inadequado do óleo de cozinha configura um problema ambiental significativo para toda a população de Erechim. A prática do descuido ainda comum entre a população potencializa danos severos ao meio ambiente, especialmente pela contaminação da água, do solo e consequentemente o entupimento de redes de esgoto e a impermeabilização do solo. A presença da cidade sobre o Aquífero Guarani reforça ainda mais a necessidade de atenção, visto que qualquer forma de contaminação representa risco a uma das maiores reservas de água doce. A pesquisa demonstra que a combinação entre desinformação da população, ausência de políticas públicas específicas e deficiências de saneamento básico contribui diretamente para a perpetuação do problema. Apesar de existirem pontos de coleta no município, a falta de divulgação, de campanhas educativas contínuas e de mecanismos de incentivo limita consideravelmente a adesão da comunidade.

Por outro lado, observou-se que iniciativas simples e acessíveis possuem grande potencial transformador. A experiência prática realizada no interior do município revelou o quanto ações comunitárias podem impactar positivamente tanto para o meio ambiente quanto para a conscientização das famílias envolvidas. Pequenas práticas, quando amplamente difundidas, podem gerar mudanças significativas. Ademais, foi possível concluir que o incentivo à coleta seletiva, ainda que não realizada para toda a comunidade de Erechim e apenas uma parcela desta, o fortalecimento das parcerias entre poder público, e a ampliação de projetos locais de reciclagem são estratégias fundamentais para promover o uso sustentável do óleo de cozinha e contribuir para a preservação ambiental. A construção de uma cultura ambiental mais consciente é essencial para garantir a preservação dos recursos naturais, a qualidade de vida da população e a sustentabilidade do município hoje e no futuro.

ISBN 978-65-84142-19-0

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Juliana. **Aquífero Guarani**. Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: https://www.todamateria.com.br/aquifero-guarani/. Acesso em: 8 Set. 2025.

BIODIESEL. **Olfar aposta uso de Orgs em usina de biodiesel**, 30 de janeiro de 2017. Disponível em: https://www.biodieselbr.com/noticias/usinas/info/olfar-aposta-uso-ogrs-usina-biodiesel-rio-jan eiro-300117. Acesso em: 7 Set. 2025.

BRASIL. **Conselho Nacional do Meio Ambiente** (CONAMA). Resolução nº 430/2011 e nº 400/2012. Dispõem sobre a proibição do lançamento de óleos vegetais em corpos hídricos e diretrizes para manejo desses resíduos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2011-2012. Disponível em: https://www.fusati.com.br/resolucao-cona ma-430-2011-padroes-de-lancamento-de-efluentes/ Acesso em: 7 Set. 2025.

FARIAS, Ana Luiza Dias, PRIM, Elivete Carmem Clemente, MARIA, Maria Angélica Bonadim, SANTOS, Daniel Victor dos, OLIVEIRA, Suelen**. Produção de sabão artesanal a partir do óleo comestível usado, como alternativa para gerar empreendedorismo e inclusão social.** ABES, Florianópolis, 2020. Disponível em: https://abes-dn.org.br/anaiseletronicos/40_Download/TrabalhosCompletosPDF/III-155.pdf. Acesso em: 12 Set. 2025.

FOGAÇA, Jennifer Rocha Vargas. **"Óleo de cozinha usado e o meio ambiente";** Brasil Escola. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/quimica/oleo-cozinha-usado-meio-am bientehtm. Acesso em: 03 Set. 2025.

FREITAS FILHO, Catulo Rodrigues de; FERREIRA, Espírito Ítalo; NASCIMENTO, Fernanda Cristina dos Santos; BELTRAMI, Guilherme de Brito; SILVA, Uillicre Jaquison da. **Logística reversa do óleo de cozinha –** Os impactos das novas demandas pós-pandemia nos sistemas logísticos das organizações, Mauá/SP, Brasil, 2022. Disponível em: https://fateclog.com.br/anais/2022/601-1063-1-RV.pdf. Acesso em: 9 Set. 2025.

KNOTHE, G. *et al*. **Manual de Biodiesel**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006. 340 p.

MATOS, Antonio Teixeira. **Poluição Ambiental**: Impactos no Meio Físico. 1. ed., editora UFV, São José, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2FEEEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=o+que+%C3%A9+polui%C3%A7%C3%A3o+ambiental&ots=YC7EuT1Inh&sig=SyYSE3N38yDcXrvDa_lfXfD85o0&redir_esc=y#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20polui%C3%A7%C3%A3o%20ambiental&f=false. Acesso em: 15 Out. 2025.

NERES, Enoque de Sousa; ARAÚJO, Patrícia Cantuária Cardoso de. **Logística reversa do óleo de cozinha residual.** In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE (ENGEMA), 25., 2023, São Paulo. ENGEMA SP, 2023. Disponível em: https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/arquivos/177.pdf?v=1757445485. Acesso em: 9 Set. 2025.

OLIVEIRAS, Sheila Santos de. **Teoria e prática**: proposta de reciclagem do óleo residual de cozinha para a produção de biodiesel como instrumento da conscientização e preservação

ambiental. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, 2023. Disponível em: https://repositorio.ifal.edu.br/server/api/core/bitstreams/fe85f79a-17e 9-48bb-bde4-dbd57a900fe8/content. Acesso em: 12 Set. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ERECHIM. "**Aberta consulta pública sobre a concessão de saneamento de Erechim".** Prefeitura de Erechim, 11 mar. 2025. Disponível em: https://www.pmerechim.rs.gov.br/noticia/20233/aberta-consulta-publica-sobre-a-concessao-de-saneamento-de-erechim. Acesso em: 3 Set. 2025.

SOUZA, Jorkaeff Klinsmann Barbosa de. **Produção em Escala de Bancada e Piloto de um Detergente Neutro Doméstico Biodegradável a partir de Óleo de Fritura**. João Pessoa - PB, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/34080/1/TCC%20Jorkaeff%20Final.pdf Acesso em: 12 Set. 2025.

UNA-SUS. **60,6 % dos brasileiros comem alimentos mais gordurosos**. UNA-SUS, 16 dez. 2014. Disponível em: https://www.unasus.gov.br/noticia/606-dos-brasileiros-comem-alimentos-mais-gordurosos. Acesso em: 7 Set. 2025.

EDIFAPES